



# **VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

**BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**

**ÚSTAV MANAGEMENTU**  
**INSTITUTE OF MANAGEMENT**

## **ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

**EMPLOYEE'S BENEFITS IN CHOSEN COMPANY**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
**MASTER'S THESIS**

**AUTOR PRÁCE**  
**AUTHOR**

**Bc. MAGDA ROZEHNALOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
**SUPERVISOR**

**Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.**

**BRNO 2016**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Magda Rozehnalová**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Zaměstnanecké benefity ve vybrané společnosti**

v anglickém jazyce:

**Employee's Benefits in Chosen Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

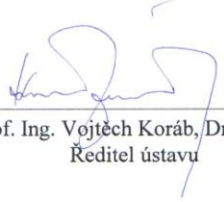
Seznam odborné literatury:

- BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008, v, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- DESSLER, Gary. Human resource management. 13th ed. Boston: Prentice Hall, 2013, xxvii, 692 p. ISBN 01-326-6821-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- EDITORS, Nicholas C. On Staffing Advice and Perspectives from HR Leaders. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Hoboken: John Wiley, 2003, v, 113 s. ISBN 978-047-1480-938.
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996, 270 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-200-0592-7.
- TOMAN, Ivo. Motivace zvenčí je jako smrad. 1. vyd. Praha: Taxus International, 2010, 192 s. ISBN 858-6-11-22030-6

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.



  
prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 29. 2. 2016

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých benefitů v praxi. Cílem práce je zanalyzovat současnou situaci motivačního systému a formulovat návrhy pro vedení společnosti Plastika a.s. Návrhy poslouží ke zlepšení spokojenosti a vyšší pracovní motivaci zaměstnanců. Pro sběr primárních dat byly využity dotazníky v písemné formě. Na základě zjištěných výsledků jsou společnosti navrženy změny stávajícího motivačního systému a zlepšení zaměstnaneckých výhod poskytovaných zaměstnancům.

## **Klíčová slova**

Motivace, hodnocení pracovníků, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecký benefit.

## **Abstract**

Diploma thesis focus on employee's benefits in use. The goal is analysis of current situation motivation's system and formulate proposals for the management of the company Plastika a.s. The proposals will be used to improve satisfaction and higher work motivation of employees. For primary data collection were used questionnaires. Based on the results of the suggested changes to the current incentive system and improvement of provided employee's benefits.

## **Keywords**

Motivation, evaluation of employees, incentive of employees, employee's benefits.

### **Bibliografická citace práce**

ROZEHNALOVÁ, M. *Zaměstnanecké benefity ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 122 s. Vedoucí diplomové práce

Mgr.

Štěpán

Konečný

Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce s názvem „Zaměstnanecké benefity ve vybrané společnosti“ jsem zpracovala samostatně pod vedením Mgr. Štěpána Konečného, Ph.D.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským) a použila jen literaturu a jiné zdroje, které cituji a uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Brně dne 10. dubna 2016

---

Bc. Magda Rozehnalová

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D., vedoucímu své diplomové práce za jeho odborné vedení, konzultace a poskytnutí cenných připomínek. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Janě Lašticové, personální ředitelce ve společnosti Plastika a.s., která ochotně spolupracovala a poskytla potřebné informace. Poděkování také patří mému příteli a přátelům, kteří mi byli oporou v době psaní mé práce.

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>1 Cíl práce a postupy zpracování</b>	<b>12</b>
<b>2 Teoretická východiska práce</b>	<b>13</b>
2.1 Motivace a stimulace .....	13
2.2 Motivační teorie.....	13
2.2.1 Maslowova teorie potřeb.....	14
2.2.2 McGregorova XY teorie .....	15
2.2.3 Vroomova teorie očekávání .....	16
2.2.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	16
2.2.5 Spravedlivá motivační teorie.....	17
2.3 Pracovní motivace a její stimuly .....	17
2.3.1 Absence motivace na pracovišti a její důsledky .....	20
2.4 Hodnocení pracovníků.....	20
2.4.1 Metody hodnocení pracovníků a jeho význam .....	21
2.5 Odměňování a jeho funkce .....	25
2.5.1 Základní peněžní odměna .....	26
2.5.2 Dodatečné odměny k základní peněžní odměně .....	26
2.5.3 Odměňování podle znalostí a dovedností .....	26
2.5.4 Zaměstnanecké benefity.....	27
2.5.5 Charakteristika vybraných zaměstnaneckých benefitů .....	29
2.5.6 Cafeteria systém .....	34
2.5.7 Strategie při poskytování zaměstnaneckých benefitů .....	35
2.5.8 Financování systému benefitů.....	36



2.5.9	Novodobé trendy v systému odměňování .....	36
2.6	Vnitřní a vnější motivace.....	37
2.6.1	Zvyšování vnitřní motivace zaměstnanců .....	37
2.7	Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců.....	38
2.8	Výzkum motivačních systémů.....	41
<b>3</b>	<b>Analytická část</b>	<b>43</b>
3.1	Představení společnosti Plastika a.s.....	43
3.1.1	Základní údaje.....	43
3.1.2	Historie .....	46
3.1.3	Výrobní program .....	47
3.1.4	Personální oddělení .....	50
3.2	Současný systém benefitů pro zaměstnance .....	51
3.3	Dotazníkové šetření .....	54
<b>4</b>	<b>Návrhová část</b>	<b>91</b>
4.1	Zlepšení komunikace .....	91
4.2	Pocit nedostatečného finančního ohodnocení.....	93
4.3	Akce pro utužení kolektivu.....	94
4.4	Zlepšení kvality stravování.....	95
4.5	Poukaz pro výrobní úsek na zdravotní masáž .....	97
4.6	Výdejník na chlazenou a horkou vodu .....	98
4.7	Shrnutí všech návrhů a jejich kalkulace .....	99
	<b>Závěr</b>	<b>101</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů</b>	<b>103</b>
	<b>Seznam obrázků</b>	<b>109</b>
<b>A</b>	<b>Dotazníkové šetření</b>	<b>113</b>
<b>B</b>	<b>Mzda a tarifní stupně</b>	<b>119</b>

<b>C</b>	<b>Údaje pro výpočet prémie</b>	<b>120</b>
<b>D</b>	<b>Průzkum výše mezd ve společnosti Plastika a.s. v porovnání se mzdami ve Zlínském kraji</b>	<b>122</b>

## Úvod

Motivovat zaměstnance na pracovišti by mělo být cílem téměř každé společnosti v dnešní době. A to hned z několika důvodů, kterými jsou především spokojenost zaměstnanců, efektivnější práce a tím i snazší dosažení podnikových cílů. Zaměstnanci by měli přispívat k udržení konkurenceschopnosti firmy a také k neustálému zlepšování výkonnosti. Jelikož zkušenosti světových firem prokázaly, že návrhy a nápady od zaměstnanců jsou přímou nutností pro neustálé zlepšování výkonnosti. Společnosti se snaží využít plně potenciálu tvůrčích schopností zaměstnanců ve prospěch plnění cílů podniku. Tento potenciál a schopnost vedení ho zvyšovat a plně využívat rozhoduje o přežití a rozvoji podniku.

Jedním ze způsobů jak udržet své zaměstnance motivované jsou zaměstnanecké benefity, které jsou v dnešní době stále různorodější a snaží se co nejvíce přizpůsobit potřebám a přáním samotných zaměstnanců. Pro podnik je zaměstnanec forma investice, jelikož do něj vkládá své finance, čas a je nedílnou součástí fungování společnosti. Dobrá motivace je úzce spojena také se spokojeností zaměstnanců, což autorka považuje za základ úspěchu každého podniku. Spokojenost závisí nejen na systému odměňování, ale také pracovním prostředím, vztazích na pracovišti, atd. Všem ovlivňujícím faktorům by měla být věnována pozornost, tak aby pozitivně působili na kolektiv zaměstnanců.

# **1 Cíl práce a postupy zpracování**

Cílem práce je analyzovat aktuální systém zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti a na základě analýzy prostřednictvím dotazníkového šetření navrhnout možná zlepšení.

Práce je rozdělena na tři hlavní části. V první části jsou teoretická východiska. Jsou zde zpracovány podklady z literatury potřebné pro další části. Druhá část je analytická, kde je představena společnost a popsán jejich systém zaměstnaneckých benefitů. Tato část se také zabývá dotazníkovým šetřením, které je podkladem pro další část práce. Poslední část je návrhová a jejím cílem je ze získaných poznatků navrhnout možná zlepšení systému benefitů, který společnost využívá.

## 2 Teoretická východiska práce

V kapitole jsou zpracovány teoretické, literární a internetové zdroje z oblasti motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců a vlivy, které působí na spokojenost zaměstnanců. Tento souhrn slouží jako východisko pro vypracování následující kapitoly a to analytické části práce.

### 2.1 Motivace a stimulace

Motivace obecně se dá chápat podle Tomšíka a Dudy (2011) jako úsilí, které lidi vede k dosažení cíle a přinese určitý druh uspokojení či odměny. Jedná se o proces zjišťování neuspokojených potřeb (motivy), vytváření přání něco získat, stanovení cílů a jejich následné dosažení. Základní pohnutka je tedy motiv, který je příčinou veškerého jednání člověka k akci a dává tak činnosti psychologický smysl. Motivy setrvávají, dokud jedině nedosáhne uspokojení, které může být krátkodobé či dlouhodobé. Krátkodobé zpravidla přinese pocit štěstí, kdežto dlouhodobé, pocit smysluplnosti. Motivy se jak podle Tomšíka a Dudy (2011), tak podle Bandta (2011), řídí pravidlem, čím výše je motiv neboli potřeba v Maslowově pyramidě potřeb, tím vyšší uspokojení z ní plyne. Existují dvě složky motivů. Ty, které dávají lidem sílu jednat (**energizující**) a ty, které udávají směr všech činů (**řídící**).

Na druhou stranu **stimulem** můžeme rozumět vnější vliv, který způsobí změnu v motivaci člověka. Jak uvádí Bandt (2011) jedná se o určitou pobídku, která podpoří člověka dosáhnout určitého cíle. Každá společnost by se měla zabývat tím, které stimuly jsou pro jejich zaměstnance ty „pravé“, tak aby dosáhla spokojenosti na obou stranách.

Motivace je, jak uvádí např. Matejun a Debska (2010), založena na spolupráci, spoluúčasti a partnerství, nejedná se o manipulaci.

### 2.2 Motivační teorie

Existuje řada různých teorií, které se zabývají motivací pracovníků. V současné době je základní otázkou co dalšího, kromě peněz jako takových, je motivátorem pro zaměstnance a především, které ze stimulů je „donutí“ k nejlepším výkonům. I když peníze jsou stále hlavním pohonem, již existuje spousta dalších vlivů motivující nejen pracovníky. Jedná se o problém komplexní, který má vliv na výkon a efektivitu lidí. Důvodem

může být, že co motivuje jednoho ze zaměstnanců, nemusí nutně motivovat zaměstnance druhého. A samozřejmě i věk zaměstnance hraje svoji roli. (William, 2010)

Motivovaní lidé si přejí věnovat svůj čas určité úrovni závazku pro určitý cíl v organizaci. Určité úkony jako třeba změna pracovních úkolů, snižování úrovně v hierarchii či zařazení velkého množství zaměstnanců v motivačním procesu, mohou významně poškodit úroveň důvěry a odhodlání, které jsou nutné pro inovace či zlepšení výkonu. (Shaban, 2013)

Porozumění motivačním teoriím může manažerům podle Shabana (2013) pomoci ke zvýšení výkonu. Zaměstnanci se většinou řadí do 2 skupin: sebemotivátoři a ti, kteří potřebují vnější stimuly k lepšímu výkonu. Samotní manažeři si mnohdy neuvědomují důsledky, které může mít motivace pro jejich podnikání. Proto je důležité porozumět faktorům, které mají pozitivní důsledky na pracovní motivaci.

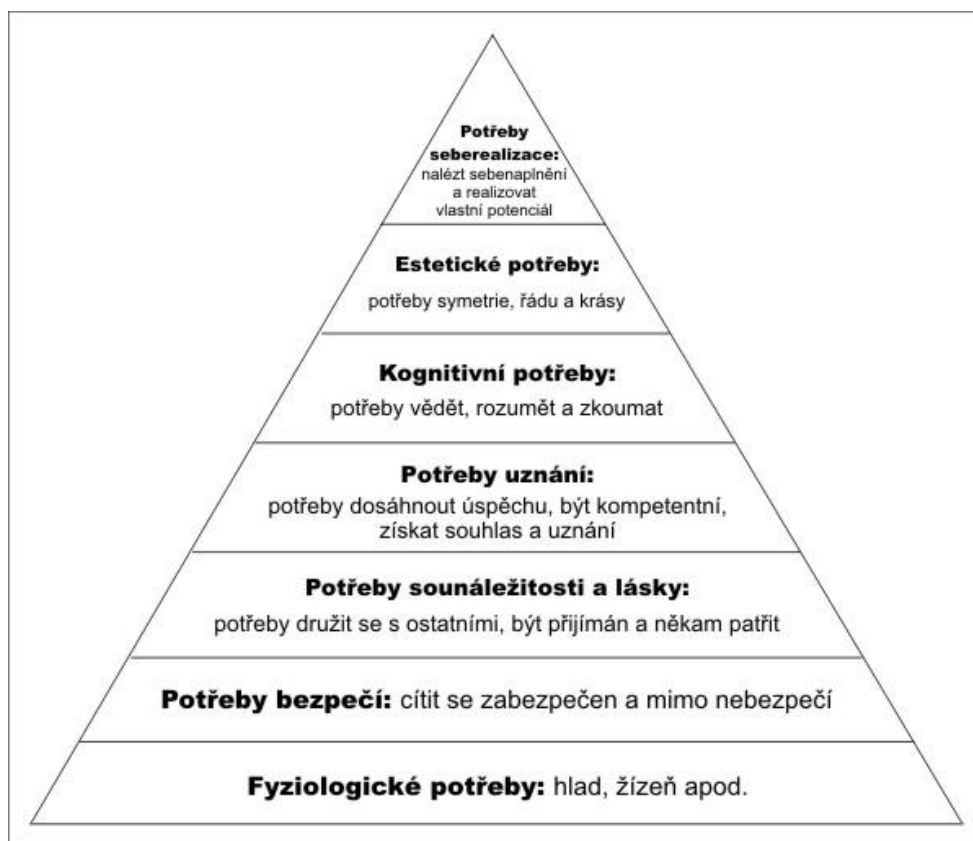
### 2.2.1 Maslowova teorie potřeb

Asi nejznámější teorie motivace je Maslowova pyramida potřeb, kterou zmiňuje nesčetné množství autorů jako třeba Bělohlávek (2008). Teorie byla vymyšlena v roce 1943 a vysvětluje, důvody, které lidi vedou k jakékoli akci. Jedná se o 5 základních potřeb, kterými jsou:

- **fyziologické** (základní potřeby, jež jsou potřebné pro přežití. Jedná se o potřebu potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, atd);
- **pocit bezpečí a jistoty** (zajištění existence do budoucnosti);
- **sociální** neboli **sounáležitost** (potřeba lásky, přátelství, začlenění do společnosti či určité skupiny);
- **pocit uznání a ocenění** (potřeba respektu, sebeocenění a uznání osoby ze strany ostatních);
- **seberealizace** (podle Maslowa samotného se jedná o to, být více sám sebou a možnost stát se vším, čím je člověk schopen se stát).

Tyto potřeby jsou děleny na psychologické a fyziologické. Kde fyziologické mohou být naplněny díky penězům. Kdežto psychologické mohou být naplněny pomocí individuálních aktivit, které vedou daného jedince k růstu. Příkladem fyziologické potřeby je potřeba jídla, tepla, oblečení atd. (Bandt, 2011)

Jakmile je první stupeň potřeb uspokojen, začne mít na jedince vliv potřeba druhého stupně atd. Tato teorie je kritizována kvůli její strnulosti. Může být diskutabilní, zda potřeby mohou být seřazeny jednoduše v hierarchické podobě. Dokonce sám Maslow zpochybňuje platnost rigidního uspořádání potřeb, jelikož jednotlivci mohou mít různé priority. (William, 2010)



Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vysekalová, 2011

### 2.2.2 McGregorova XY teorie

Zde Douglas McGregor rozdělil lidi na 2 skupiny, X a Y. Jak uvádí Srpová a Řehoř (2010), skupina **X** jsou pracovníci, kteří pracují jen, protože musejí. Je nutné provádět neustálou **kontrolu**, jelikož nenacházejí žádné uspokojení z práce. Jsou motivováni **hmotnými stimuly** a to v podobě odměn (finančních či jiných benefitů), tak v podobě trestů. Naproti tomu zde máme skupinu **Y**, kterou práce naplňuje jako taková a přináší jim **uspokojení**. Není nutné je neustále kontrolovat či zadávat nové pracovní příkazy.

### 2.2.3 Vroomova teorie očekávání

Podle Victora Vrooma teorie tvrdí, že velikost úsilí závisí na velikosti očekávání daného výsledku a jeho atraktivity pro danou osobu. Zaměstnanci budou více motivováni k vysokému pracovnímu výkonu, pokud se domnívají, že povede k **adekvátnímu ocenění** jejich úsilí. Proto se teorie zaměřuje na tři vztahy. O jaké jde, uvádí Bělohlávek (2008) nebo Robbins a Judge (2013).

- **Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem**

Pokud je práce zbytečná, nezanechává žádný výsledek, lze jen stěží očekávat zájem a osobní nasazení zaměstnance. Nikdo nedělá rád nesmyslnou práci či práci, kterou nezvládá. Efekt zaměstnancovi práce vyvolá snahu, teprve když přináší výsledek.

- **Výsledek činnosti musí být následován odměnou**

Pokud zůstane výsledek snahy bez povšimnutí, nemůže následovat slibovaná odměna. Pokud byl výkon práce úspěšný, ale neoceněn, bude pracovník demotivován pro další práci. Zároveň by zde měla existovat přímá úměra, čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna.

- **Odměna musí mít pro zaměstnance význam**

Zaměstnanec musí o slíbenou odměnu stát, ať už je ve formě peněz, uznání či jiných privilegií. Pokud pracovník o odměnu nestojí, stěží bude motivován k dobrému výkonu. Někteří pracovníci dokonce vykonávají určité druhy práce zadarmo, protože je to baví a těší se danému výsledku. Kromě peněz totiž někteří pracovníci preferují uznání, pocit z překonání překážky či potěšení z práce.

Samozřejmě i tato teorie si našla kritiku, ovšem mnoho autorů ji spíše podporuje.

### 2.2.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg se zabýval tím, co lidé skutečně chtějí od jejich práce. A jeho výzkum pracuje se **spokojeností** a **nespokojeností**. Zjistil, že protikladem pracovní nespokojenosti nemusí být nutně spokojenost a proto tento protiklad označil jako „ne-  
spokojenost“. V tomto případě mají vliv tzv. **hygienické faktory**. Ty nepřinášejí pozitivní spokojenost, ale pomáhají se vyhnout nespokojenosti z jejich nedostatku. Patří mezi ně například pracovní podmínky, mzda, kvalita vedení, vztahy s kolegy na pracovišti, atd. Pokud jsou tyto faktory adekvátní, lidé nebudou nejspokojeni (nebudou ovšem ani



spokojeni). V případě, že se manažeři snaží eliminovat faktory, které způsobují nespokojenost, nemusí to znamenat, že vedou k dobré motivaci zaměstnanců. (Robbins, 2013; Bandt, 2011)

Z těchto důvodů Herzberg zdůrazňuje druhý faktor, a to **motivační**. Ten má samozřejmě podněcovat pocit spokojenosti v práci. Zde se jedná, jak uvádí Robbins (2013), o možnost osobního růstu, pocit uznání či zodpovědnost za výkony. Williams (2010) ještě dodává, že se jedná o faktory pocházející z nitra jednotlivce a jsou podstatou jejich samotných. Samozřejmě i tato teorie má určité nedostatky, za které je kritizována.

### 2.2.5 Spravedlivá motivační teorie

Předpokládá, že v přímé linii jsou lidé silně motivováni k udržení rovnováhy mezi tím, co vnímají jako své příspěvky a mezi skutečnými odměnami. Teorie říká, že když člověk vnímá nespravedlnost a napětí, bude jeho snažení podvědomě přeměněno a člověk bude motivován ke snížení nebo odstranění napětí a vnímané nespravedlnosti. Výzkumy podporují tuto teorii zejména proto, že se vztahuje na osoby, které jsou nedostatečně zaplacení. Např. studie zjistila, že obrat maloobchodních odběratelů je výrazně nižší, když kupující vnímá spravedlivé zacházení s množstvím, odměnami či metodami, které zaměstnavatelé přidělili. S ohledem na náhradu škody by manažeři měli řešit 4 formy účasti spravedlnosti:

- 1) **Externí** – srovnávání mzdových sazeb v jedné společnosti se sazbami ve společnostech jiných.
  - 2) **Interní** – srovnávání mzdových sazeb mezi pracovními místy v jedné společnosti a jejich adekvátnost vzhledem na zodpovědnost či náročnost.
  - 3) **Individuální** – odkazuje se na poctivé ohodnocení jednotlivce ve srovnání se spolupracovníky na stejné či obdobné pracovní pozici.
  - 4) **Procesní** – jak vnímají zaměstnanci spravedlnost procesů a postupů, které rozhodují o rozdělení jejich mzdy.
- (Dessler, 2013)

## 2.3 Pracovní motivace a její stimuly

Motivační systémy aplikované v dnešních společnostech nabízejí široké spektrum stimulů. Ty by měly být, podle Matejun a Debska (2010), promyšlené a brát v úvahu

všechny dopady jejich použití v daný časový interval. Důraz se také klade na flexibilitu a různorodost v závislosti na aktuálních potřebách zaměstnanců. Zároveň by měly být srozumitelné, jednoduše využitelné, aktuální a vyplývající z podnikové strategie. Tento systém stimulů zahrnující mzdové pobídky, integraci mezi cíly pracovníka a společnosti, sebekontrolu, subjektivní zacházení se zaměstnanci a síť mezilidských vztahů (na nichž je postaveno uspokojení sociální potřeby zaměstnanců – vyjádření uznání, příjemná atmosféra na pracovišti, dobré vztahy atd.). Tyto nástroje mohou být klasifikovány podle různých kritérií a zmínění autoři je dělí na **nátlak** (neboli donucovací nástroje), **přesvědčování** a **pobídkové nástroje**. Ty jsou dále děleny na finanční a nefinanční a neekonomické pobídky. (Dessler, 2013)

Stimuly jsou nejen podstatou práce, aby vedly zaměstnance k efektivní práci, ale také pomáhají podněcovat k práci nad rámec povinností. Příliš mnoho společností podle Burkholdera (2004) věří, že právě **peníze** motivují jejich nejlepší zaměstnance. Ovšem v dlouhodobém měřítku, opak bývá pravdou. Je důležité přinášet těmto klíčovým pracovníkům neustálé výzvy, příležitosti pro jejich rozvoj a hlavně skvělý tým, se kterým budou pracovat. Tomšík a Duda (2011) navíc uvádějí, že zhruba 10% zaměstnanců je klíčových. A to nemusí znamenat vyšší vzdělání, ale jsou obtížně nahraditelní díky jejich praxi, zkušenostem, zručnosti či odborné kvalifikaci.

#### **A) Donucovací nástroje**

Zde se jedná o různá nařízení, zákazy, úřední příkazy, doporučení, pracovní normy, předpisy, návody či pracovní pokyny. Důvod jejich vzniku je především, aby zaměstnanci byli nuceni dbát výsledků jejich práce s hrozbou sankce či trestu. Motivují tedy pracovníka být ukázněný a zodpovědný při provádění daných úkolů, tak aby zároveň dbal na bezpečnost práce. Také fungují jako jisté upozornění na negativní následky a ztráty pro společnost, které nastanou při porušení těchto pravidel.

Nástroje jsou velmi efektivní v případě nutnosti rychlé akce a rozhodně vylučují dohodnout se na závaznosti nástrojů. Donucovací nástroje jsou výsledkem pasivity motivovaných lidí. V jiných podmínkách je motivace založena na donucování a strachu, hodnocena jako vysoce neefektivní. Jelikož lidé ovlivňováni nátlakem vkládají do práce minimum úsilí neboli jen tolik, aby se vyhnuli sankcím.

Jako další nevýhodou donucovacích nástrojů jsou vysoké náklady, nejsou příznivé ani pro vývoj natož pro zlepšení pracovní nálady. Z těchto uvedených důvodů, donucovací nástroje nepřispívají ke zvýšení motivace zaměstnanců v organizacích a zejména jejich užití neodpovídá současným trendům v řízení lidských zdrojů. (Matejun, Debska, 2010)

### **B) Ekonomické stimuly**

Pod těmito pobídkami si většinou představíme základní mzdu, bonusy, výhody, další platby, provize atd. Zde jsou platby závislé buď na čase, nebo na výkonu. S časovou mzdou se nejčastěji setkáváme u administrativních pracovníků, manažerů, webových designérů a některých dělnických profesí. Kdežto odměny závislé na výkonu jsou za vyrobené dílo, kusy či odpracovaný úkol. (Dessler, 2013)

### **C) Neekonomické stimuly**

Pobídky tohoto typu v podstatě doplňují skupinu ekonomickou a jejich použití může být zvláště výhodné v době ekonomického poklesu či při redukci nákladů podniku. Slouží také jako vhodné povzbuzení zaměstnance, aby pracoval lépe, efektivněji a zároveň nepřináší dodatečné náklady na jejich životně důležité funkce. Jedná se o uznání, odpovědnost, výzvy, získání akcií a podílů ve firmě, pocit úspěchu či dělání zajímavé práce. Ovšem je zde zahrnuta i flexibilní pracovní doba, možnost povýšení a profesního rozvoje či přístup k většímu množství informací. (Matejun, Debska, 2010)

### **D) Přesvědčovací nástroje**

Tyto nástroje v podstatě doplňují ostatní stimuly v motivaci zaměstnanců. Jejich vlivem by se měla v lidském mozku „aktivovat“ vnitřní motivace či vyvolat požadovanou reakci. Přesvědčovací nástroje jsou orientovány na změnu přístupu, zvyků, pocitů a záměrů, tak aby byly vytvořeny vzory chování v dané společnosti. Řeč je zde o různých radách, vyjednávání, definování cílů, šíření nápadů, názorů, chování, informování, jednání, styl řízení a účast na něm.

Analýzou těchto nástrojů můžeme konstatovat, že role racionálního přesvědčování, informovanosti a poradenství se zvyšuje společně s rostoucí kvalifikací a ohodnocením pracovníků. Zároveň se zvyšuje jejich potřeba účastnit se rozhodování o nezávislosti či konkurenceschopnosti.

### 2.3.1 Absence motivace na pracovišti a její důsledky

Motivace zvyšuje efektivitu, účinnost a produktivitu. Kociánová (2010) proto uvádí, že její absence může mít za následek např. prodlužování pracovní doby managementu, nárůst soustavného kontrolování práce, zvyšování množství sporů, kterými jsou pracovníci s nízkou motivací vystavováni. Což samozřejmě odvrací pozornost nejen zaměstnanců, ale i vedení od cílů společnosti. Konkrétně se může jednat o vyšší absence, nižší produktivitu (přestávky, vyřizování soukromých záležitostí atd.), zhoršení vztahů na pracovišti (pomluvy, vyrušování od práce), čímž se odčerpávají finance z organizace.

V případě, že se člověk snaží vykonat svůj úkol a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává podle Bělohávků (2008) **frustrace**. Jelikož zaměstnanec nedostane očekávanou odměnu za jeho úsilí, nedospěl k výsledku, kterému měl nebo je jinak potrestán. Lidé se k frustraci stavějí různě, někteří zesilují své úsilí k překonání překážky, jiní se vzdávají, vybíjejí potlačenou energii násilím, hledají náhradní cíle, atd. Frustrace také může být spojena s chybami ze strany společnosti. Demotivaci způsobí například nevšímavost vedoucího jak k chybám, tak k dobrým výsledkům, chaos a špatná organizace práce, nespravedlivé odměňování, nezasloužená kritika, zesměšňování, nezáměr, atd.

## 2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců má sloužit, podle Tomšíka a Dudy (2011), jako zpětná vazba pro obě strany (jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele). Probíhá zpravidla ročně, provádí jej přímý nadřízený, posuzuje silné a slabé stránky a dává podněty pro budoucí zlepšení. Může také být využito jako podklad pro **odměňování, rozmisťování**, získání/odebrání určitých kompetencí, ale může vést až k **propuštění** zaměstnance. Koubek (2009) ještě dodává **vzdělávání a rozvoj** pracovníků, stimulaci ke zlepšení pracovního výkonu a **motivování** zaměstnanců. Pravidelné hodnocení by mělo být součástí každé společnosti.

Koubek (2009) udává, že moderní hodnocení zaměstnanců zjišťuje, posuzuje a usiluje o nápravu či stanovení úkolů a cílů, které se týkají pracovního výkonu. Je tedy nástrojem kontroly, usměrňování a motivátorem zaměstnanců. A to, ať už se jedná o hodnocení **neformální** (příležitostné hodnocení výkonu nadřízeným) či **formální**

(systematické a **pravidelné**). V daném hodnocení se nadřízený může zabývat výsledky práce zaměstnance, jeho chováním na pracovišti nebo obojím.

Profesionální a důkladný systém hodnocení zaměstnanců vede k vyšší produktivitě a rozvoji schopností zaměstnanců. Tomšík a Duda (2011) uvádějí následující výčet **základních funkcí hodnocení**:

- **poznávací** (přímé sledování pracovních úkonů, produktivity a jednání zaměstnance z hledisek kvantitativních a kvalitativních);
- **srovnávací** (porovnání rozdílů mezi zaměstnanci a jejich oceňování v rámci odměňovacího systému);
- **regulační** (jako jsou možnosti operativních změn mezi jednotlivými pracovními týmy);
- **kauzální** (sledování příčin změn jednání, snaha o posílení pozitivních změn a oslabení nebo odstranění změn negativních);
- **stimulační** (dávání podnětů pro zvýšení snahy pracovníků dosáhnout co nejpříznivějšího hodnocení);
- **výběrová** (v rámci pracovní hierarchie, možnost objektivního postupu).

Z čehož vyplývá, že hlavními cíly je posouzení úrovně kvality jak **osobních** složek (chování při práci i vůči další zaměstnancům či nadřízeným), tak **profesních** složek (srovnání požadavků a výsledků dané práce). Hodnocení musí být pravidelné, **srozumitelné, objektivní**, komplexní, nezaújaté, stabilní a s vazbou na podnikový systém odměňování. (Dvořáková, 2007)

Hodnotící kritéria musejí být stanovena tak, aby bylo možné jednotlivé zaměstnance, jejich cíle, výsledky, chování a úroveň znalostí a dovedností, mezi sebou porovnávat. Což mnozí autoři považují za stěžejní funkci hodnocení. (Tomšík, Duda; 2011), (Dvořáková, 2007)

#### **2.4.1 Metody hodnocení pracovníků a jeho význam**

Následující metody, jak uvádí Tomšík a Duda (2011) nebo Pilařová (2008), slouží jako podpora při hodnocení pracovníků. A jsou orientované do minulosti. Hodnocení bývá obvykle formou standardizovaného nebo polostandardizovaného rozhovoru a hodnocení je předem připraveno podle určitého scénáře. Podklady pro rozhovor záleží na systému hodnocení i použitých metodách, mezi které mohou patřit následující:

- **Řízení podle stanovených cílů**

Při této metodě se zaměstnanec dohodne s nadřízeným na cílech pro určitý časový úsek, stanoví se plán (kdy a jak budou cíle splněny) a vymezí se všechna potřebná kritéria k hodnocení. Následuje pravidelné hodnocení realizace cílů až do sjednané doby dokončení cíle. Poté následuje sumarizace splněných cílů a uzavře se dohoda na příští období. Tato metoda podněcuje zaměstnance k rozvoji a přispívá k úspěchu celého oddělení. (Dvořáková, 2007)

- **Srovnávání se standardním pracovním výkonem**

Jak už název napovídá, při této metodě je výkon určitého pracovníka srovnáván s výkonem, který je při obvyklé intenzitě práce standardní. Směrnicí pro stanovení standardní míry výkonu nám může být např. průměrný výkon, kterého dosahuje většina zaměstnanců. Odhad intenzity práce určitého zaměstnance nebo jej odvodíme z normativů jako je pracnost, které udávají spotřebu čas na danou činnost. (Tomšík, Duda, 2011)

- **Hodnotící dotazník**

Zde je vyplněn dotazník jak hodnotitelem, tak hodnoceným a s obsahem jsou seznámeni v průběhu hodnotícího rozhovoru. Řada společností se snaží vyškolit co nejvíce pracovníků k vedení hodnotících rozhovorů. Problém zde může nastat především v přijímání kritiky, v aktivním naslouchání, argumentaci, v řešení konfliktů a spousta dalších. (Pilařová, 2008)

- **Hodnotící stupnice**

Hodnotící stupnice nebo také škály jsou jedny z nejhojněji využívaných metod, které umožňují hodnotit jak chování člověka, osobnost, výsledky práce či vztahy na pracovišti. Navíc je velmi jednoduché jak jejich vyplňování, časová náročnost, tak interpretace jejich výsledků. Ovšem tyto výhody mohou být také brány jako slabost. Pokud jsou hodnotící stupnice využívány nezkušenými uživateli, kteří výsledky jen zjednodušeně kvantifikují, nedoplňují o hodnotící rozhovor, atd. V tomto případě hodnocení ztrácí smysl i jeho motivační účinek.

Dalším slabým místem jsou tzv. metodologické chyby, mezi které patří: nejasně popsány stupně, překrývající se škály, označení stupňů neaplikovatelné v praxi firmy, nevhodný počet stupňů nebo hodnocených položek, atd. Škály mohou mít několik po-

dob (numerickou, grafickou, slovní), ale měly by být využity tak, aby co nejlépe vystihovaly potřeby pro daný typ výkonu i pracovního zařazení a především dávaly smysl.

- **Metoda BARS**

Stále více oblíbená metoda založená na tvorbě hodnotících škál pro specifické aspekty pracovního jednání a definici žádaného pracovního chování, kde je předpokládán efektivní výkon pracovní činnosti. Tomšík a Duda (2011) popisují princip jako zařazení pracovního chování do hodnotících stupňů v rozmezí od „vynikající“ po „nepřijatelné“. Načež každý stupeň je slovně blíže charakterizován. Stupně jsou vytvářeny ve spolupráci s vedoucími pracovníky, specialisty v řízení lidských zdrojů a také samotnými pracovníky. Metoda je sice náročná na přípravu, ale velmi srozumitelná, jednoduchá na používání a skvělá pro zpětnou vazbu na pracovní výkon.

- **Metoda kritických případů**

Metoda je založena na pozorování a zaznamenání kritických forem výsledků pracovního chování. Jedná se zde o extrémně úspěšné, neúspěšné či časté případy. Výstupem by mělo být zhodnocení kladných i negativních kritických případů, což bude sloužit jako podklad pro rozvoj zaměstnanců. (Pilařová, 2008)

- **Assessment centre**

Assessment centrum se snaží minimalizovat vliv lidského faktoru na hodnocení. Nejčastěji se používá při vyhodnocování rozvojového potenciálu vedoucích pracovníků. Metoda sice není univerzální, ale poskytuje komplexnější obraz schopností a výkonu. Jelikož se jedná o poněkud neosobní hodnocení, bývá snadněji akceptováno hodnocenými. (Koubek, 2009)

Pilařová (2008) assessment centrum popisuje jako soubor metod a to pozorování, psychologické testy, dotazníky, zadávání skupinových úkolů, hraní určitých rolí, atd. Hodnocení jsou jak jednotlivci, tak skupina jako taková. Hodnotitelé jsou externí i interní a speciálně proškoleni. Skupina se může skládat z psychologa, specialisty v řízení lidských zdrojů, specialisty pro odbornou oblast hodnocení, přímého nadřízeného, vedoucího organizační jednotky, kolegy a podřízeného. Obvykle bývá hodnotitelů 3-6 a hodnocených 1-10. Z předešlého textu je očividné, že metoda je náročná časově, organizačně i finančně a proto se využívá v odůvodněných případech.

- **Koučování**

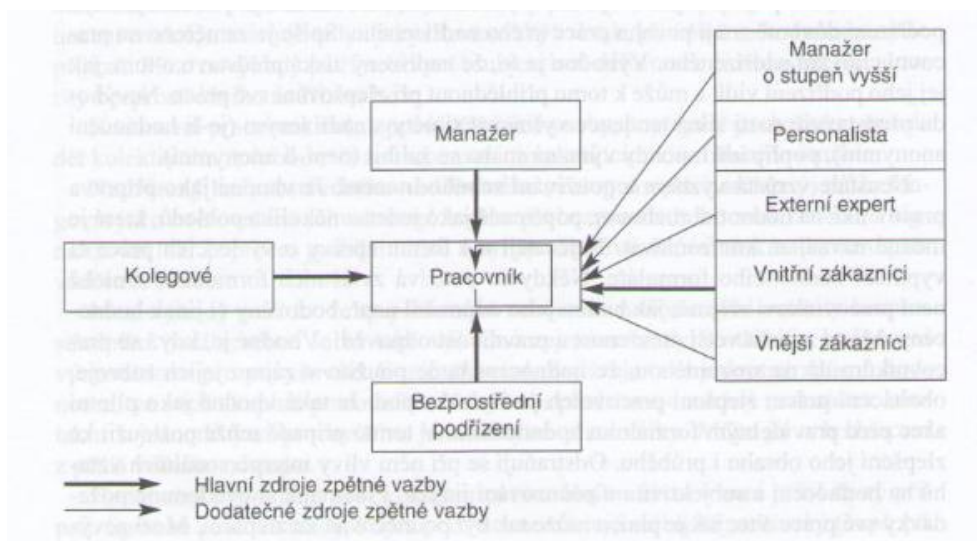
Jedná se o individuální, dlouhodobější rozvoj dovedností, vysvětlování, sdělování nedostatků a kontrolu. Účelem je vzdělávat a nasměrovat pracovníka ke chtěnému výkonu či vlastní iniciativě. Jedná se patrně o nejsilnější nástroj rozvoje, jelikož vedoucí učí novým znalostem a dovednostem za aktivní účasti pracovníka. Některým z principů koučování je stanovování přiměřených cílů, aktivizace účastníka kladením otázek či účinná zpětná vazba. Nejedná se zde o tradiční ukládání úkolů, kdy vedoucí stanovuje postup a způsob provedení, ale pracovník je v rozhodující roli o určení postupu. Je důležité, aby byl pracovník sám vtahován do uvažování o problému, namísto příkazů od nadřízeného. Koučování vyžaduje více času než tradiční osvojování dovedností, ale tento typ učení je zajímavější, více motivující a mnohdy větší výzvou pro obě strany. (Bělohávek, 2008)

- **360° zpětná vazba**

Jedná se o velmi moderní metodu hodnocení, která se snaží o co nejobjektivnější a o nejvšestrannější zpětnou vazbu. V sestavě hodnotitelů je co nejširší množství lidí, kteří přicházejí do styku s hodnoceným zaměstnancem. Tomšík a Duda (2011) ovšem tvrdí, že rozhodující slovo má stále bezprostředně nadřízený. Pilařová (2008) blíže tuto metodu popisuje jako metodu tří a více hodnotitelů (přímý nadřízený, kolegové, hodnocený, zákazník, dodavatel). Aby byla zajištěna anonymita hodnotitelů, je vhodné vytvořit skupinu alespoň pěti osob. Bohužel to dělá tuto metodu finančně i časově náročnější na zpracování i vyhodnocení. Proto v praxi nebývá skupina větší než 5 lidí. Výsledky zpětné vazby jsou použity jako nástroj pro zjišťování především slabých míst manažerů, které povedou k následnému rozvoji většinou na osobních schůzkách speciálně vyškolenými kouči.

Jedná se o vysoce kvalitní nástroj pro hodnocení pracovníků, který ovšem není univerzální a vhodný pro každou společnost. Nutností je zde otevřenost komunikace, což má úzkou souvislost s firemní kulturou. Koubek (2009) uvádí ještě poněkud rozšířenější model třistašedesátistupňového hodnocení pracovníků. Jak můžete vidět v následujícím obr. 1. Je obohacen především o sebehodnocení a dodatečné zdroje informací.





Obr. 2 Rozšířený model třistašedesátistupňového hodnocení pracovníků

Zdroj: Koubek, 2009

## 2.5 Odměňování a jeho funkce

Odměňování je jednou z hlavních činností personálního řízení. Jak uvádí Koubek (2009), přitahuje pozornost jak managementu organizace, tak i pracovníků. Smyslem je odměnit pracovníky za odvedenou práci. V současné době ovšem odměňování neznamena pouze mzdu či další peněžní formy odměn. Obsahuje i nepeněžní faktory (povýšení, uznání, atd.), které souvisejí se spokojeností zaměstnanců.

Armstrong (2009) udává mezi cíle odměňování následující:

- Odměňovat pracovníky podle hodnoty, kterou vytvářejí.
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku i s hodnotami a potřebami zaměstnanců.
- Odměňovat správné věci, aby bylo zřejmé, co je důležité z hlediska výsledků a chování.
- Získat a udržet si vysoce kvalitní a kvalifikované pracovníky.
- Motivovat pracovníky a budovat jejich oddanost společnosti.
- Podporovat podnikovou kulturu orientovanou na výkon.

Výše uvedené cíle by měly společnost vést k vyváženému systému odměňování. Nutností je **správná kombinace** spravedlivé peněžní odměny za odvedenou práci

a motivující složka odměňování. Tento systém musí být podle Koubka (2009) jasný, spravedlivý, podporující motivaci zaměstnanců, spojovat pravidla, nástroje a postupy, které jsou potřebné pro aplikaci odměňování.

### **2.5.1 Základní peněžní odměna**

Základní peněžní odměnou se zde rozumí mzda nebo plat, který je základnou pro výpočet dodatečných odměn. Ty jsou závislé nejen na výkonu, ale i dovednostech a schopnostech pracovníka. Tato odměna má několik forem a mezi nejčastěji používané patří časová, úkolová či podílová mzda. Stručně můžeme tyto formy popsat podle Dvořákové (2012) následovně:

- **Časová mzda:** je hodinový, týdenní nebo měsíční obnos. Mzda se platí za skutečně odpracovaný čas a není odvislá od rozsahu odvedeného výkonu za určité období.
- **Úkolová mzda:** je odvislá od počtu odvedeného výkonu. Výkony se propočítají podle stanovené sazby a na tomto základě je vypočtena výše mzdy.
- **Podílová mzda:** nejčastěji se využívá v obchodě či sektoru služeb a je odvislá od počtu prodaného množství. Pracovník má garantovanou základní mzdu odvislou od počtu odpracovaných hodin, navíc dostane provizi z prodaných kusů.

### **2.5.2 Dodatečné odměny k základní peněžní odměně**

Jedná se o další peněžní odměny, které zaměstnanec obdrží nejen za svůj výkon, ale i dovednosti, schopnosti a zkušenosti. Většinou je tato odměna známa jako „pohyblivá složka mzdy či platu“ nebo také jako „riziková odměna“. Formou této dodatečné odměny může být např. individuální výkonnostní odměna, prémie, odměna dle dovedností či schopností, příplatky, provize, bonusy, osobní ohodnocení, odměna odvislá od délky zaměstnání, atd. (Armstrong, 2009)

### **2.5.3 Odměňování podle znalostí a dovedností**

Jedná se o relativně nový způsob odměňování a váže se na hloubku schopností zaměstnance kvalifikovaně a efektivně vykonávat úlohy na různých pracovních místech. Odměna je zaměřena více na pracovníky než na práci. Management vytvoří speciální sku-

piny, do kterých jsou zaměstnanci zařazeni podle úrovní jejich schopností. Tyto úrovně jsou odvislé od požadavků na určitou pozici. (Koubek 2009)

#### 2.5.4 Zaměstnanecké benefity

Benefity, jak uvádí Dvořáková (2012), jsou výhody, které nejsou stanoveny zákonem a nejsou mzdou za odvedenou práci. Jedná se o **aditivní zvýhodnění** pro pracovníky, tvoří část příjmu z jeho činnosti a většinou jsou aplikovány plošně. Struktura těchto benefitů se zlepšuje s délkou trvání pracovního poměru, ne všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, zpravidla kopírují trendy nebo morální závazky, po jejich zavedení je velmi obtížné je zrušit (jsou vnímány jako automatická složka ne jako nadstandardní péče), mohou pozitivně ovlivňovat spokojenost zaměstnanců, atd.

Další definici uvádí Derek Torrington (2014), který zaměstnanecké benefity pojal jako výhody, které přilákávají nové zaměstnance a zvyšují pracovní výkony těch stávajících. Tento aditivní příjem ke mzdě má uspokojit co nejširší stupnici potřeb a zvyšuje životní úroveň pracovníků. Jako zajímavost udává, a zde si rozporuje s Dvořákovou, že jejich odměnění nebývá závislé na zásluhách, postavení ve firmě či délce trvání pracovního poměru. Dále benefity odrazují zaměstnance ukončit pracovní poměr.

Plánování a správa je časově náročná, nákladná a také vyžaduje úzce specializované znalosti. Vedení společnosti musí podle Kociánové (2010) rozhodnout o formě benefitů, způsobu informování zaměstnanců o jejich poskytování, také zvážit možnost jejich volitelnosti. Management se snaží, aby tato forma odměn měla co největší dopad na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost, stabilitu i dobré vztahy. Důležité je také průběžně monitorovat **skutečné preference** zaměstnanců. Tak aby společnost nevynakládala zbytečné prostředky na výhody, o které zaměstnanci nestojí. Tuto teorii zastává i Pelc (2008), který dále dodává, že benefity posilují pozitivní vztah zaměstnanců k podniku a stabilizuje jejich spokojenost.

Podle Pelce (2008) je nutné si uvědomit možná rizika při zavádění a využívání systému benefitů, která mohou nastat. Je zde řeč o chybné aplikaci daňových a odvodových zákonů. Je proto nezbytně nutné neustále sledovat konkrétní, aktuální znění zákonů a přesně se jich držet. Jelikož se jedná o složitý systém je nutno před zavedením systému či nového benefitu, jej správně definovat, rozpracovat a přesně stanovit jeho účel.

Za svou dobu trvání se zaměstnanecké benefity začaly různě členit podle jednotlivých autorů. Následuje stručný výčet několika z nich.

- Typologie benefitů podle **Sakslové a Šimkové** (2005)
  - a) Benefity týkající se důchodů (např. důchodové a penzijní připojištění).
  - b) Benefity týkající se pojištění (např. příspěvek na životní a úrazové pojištění).
  - c) Benefity týkající se placení neodpracované doby (např. placené přestávky v pracovní dobu).
  - d) Další (např. zaměstnanecké slevy na výrobky a služby nabízené společností, stravenky, dotované nebo bezplatné stravování, atd.).
- Typologie dle **Armstronga** (2007)
  - a) Penzijní systémy.
  - b) Osobní jistoty (např. nemocenská, zdravotní, úrazové či životní pojištění).
  - c) Finanční výpomoci (např. půjčky, záloha na mzdu).
  - d) Osobní potřeby (např. dovolená na zotavenou, další formy dovolené, péče o dítě, fitness programy, rekreační zařízení, atd.).
  - e) Poskytnutí podnikového automobilu a pohonných hmot.
  - f) Ostatní (např. dotované stravování, příplatky na oděv, mobilní telefony, notebook, atd.).
- Typologie dle **Pelce** (2008)
  - a) Hledisko daňové a odvodové výhodnosti.
  - b) Hledisko věcné (např. příspěvek na dopravu do zaměstnání, příspěvek na ubytování, služební automobil i k osobním účelům, vzdělávací a jazykové kurzy, příspěvek na dovolenou, poskytnutí léčivých přípravků, relaxační pobyty, poukazy do sportovních a kulturních zařízení, atd.).
  - c) Hledisko charakteru výdajů zaměstnavatele (např. důchodové připojištění, bezplatné či zvýhodněné služby především kulturní, sportovní zdravotní, atd.).
  - d) Hledisko formy příjmu na straně zaměstnance (peněžní/nepeněžní).
  - e) Časové hledisko (např. bezúročná půjčka, příspěvek na stravování, atd.).
  - f) Jiné hledisko

Jak je již zřejmé, těchto výčtů bychom našli v literatuře nespočet. Ovšem členění mají společný prvek a to benefity z oblasti pojištění či vztahující se k práci (dotované stravování). Ovšem finanční výpomoci či benefity pro osobní potřeby se nevyskytují tak často. Vše záleží na dané společnosti, oboru jejich podnikání a především potřebách zaměstnanců k jejich spokojenosti.

### 2.5.5 Charakteristika vybraných zaměstnaneckých benefitů

Bude následovat charakteristika zaměstnaneckých benefitů, které jsou nabízeny a využívány v České republice.

- **Stravování pracovníků**

Jelikož se jedná o základní potřebu, tento benefit nabízí drtivá většina společností. Samozřejmě můžu mít více podob, a to buď formou **stravenek** či zvýhodněné stravování ve smluvní či vlastní **závodní jídelně**.

Zaměstnavatel je povinen podle zákoníku práce zaměstnancům ve všech směnách umožnit stravování (výjimkou jsou zaměstnanci vysláni na pracovní cestu). Může se jednat i pouze o možnost nákupu jídla v obchodě, avšak často zaměstnavatelé přímo poskytují pracovníkům cenově zvýhodněné **závodní stravování**. Poskytování stravy touto formou je ujednáno buď v kolektivní smlouvě, nebo stanoveno vnitřním předpisem. Na toto stravování zpravidla vzniká zaměstnanci nárok až po odpracování předem stanovené doby. Jaká bude organizace stravování a způsob jeho provádění, pro jaký okruh zaměstnanců se bude stravování poskytovat, atd. To vše je nutno blíže stanovit v předpisu či kolektivní smlouvě a jedná se tudíž o hromadný způsob nikoli individuální dohodu s jednotlivým pracovníkem. (Šubrt, 2014)

Naproti tomu **stravenky** poskytované zaměstnavatelem mohou mít různou nominální výši a ta závisí na rozhodnutí managementu firmy. Tato forma je méně zatěžující zaměstnavatele a pracovníci mají širší pole výběru, jelikož stravenky lze uplatnit nejen v restauraci, ale také v obchodech.

Co se týče výše příspěvku zaměstnavatelů, většinou přispívají daňově uznatelnou část nákladů na stravování. Daňově uznatelné jsou pro zaměstnavatele výdaje na provoz vlastního stravovacího zařízení (kromě hodnoty potravin) nebo příspěvky na stravování zajišťované pomocí jiných subjektů a to až do výše **55 %** ceny jednoho jídla za směnu. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako náklad pokud setrval na směně alespoň 3 hodi-

ny. K dalšímu cenovému zvýhodnění (v zásadě na hodnotu potravin) pak eventuelně přiznávají ze sociálního fondu či ze zisku po zdanění. (Kučerová, 2015)

- **Příspěvek na penzijní připojištění**

S narůstající nejistotou týkající se vyplácení a výše starobních důchodů v budoucnu, roste i popularita obyvatel spořit si na penzijní připojištění. Proto i zaměstnavatelé se spolupodílí na tomto připojištění a poskytují příspěvek jako důležitou část zaměstnaneckých benefitů. Tento příspěvek je upraven zákonem č. 42/1994 Sb. o penzijním připojištění se státním příspěvkem. Možnost zřízení má každý občan v České republice, který dosáhne věku 18 let a má na území trvalý pobyt. Příspěvek od zaměstnavatele je daňově uznatelným nákladem a podle Pelce (2009), to je i další z důvodů jejich hojného poskytování.

Poskytování příspěvku na penzijní připojištění je mnohem výhodnější než navýšení mzdy (kvůli odvodům na zdravotní a sociální pojištění). Nejvyšší daňově uznatelnou část, kterou může zaměstnavatel přispívat, jsou až **3 %** vyměřovacího základu pro výpočet srážek na sociální zabezpečení. Z pohledu zaměstnance jsou příspěvky osvobozeny od daně z příjmu a to až do výše 5 % vyměřovacího základu pro výpočet srážek sociálního zabezpečení. Také je zde možnost snížit si ročně svůj daňový základ až o 12 000 Kč pro vklady nad 6 000 Kč ročně. (CFO World, 2013)

- **Příspěvek na soukromé životní pojištění**

Životní pojištění bývá sjednáno z důvodu rizika smrti, ale také je možno se připojistit na riziko invalidního důchodu, vážné onemocnění, tělesné poškození organismu, trvalé následky úrazem, atd. U toho druhu pojištění dochází vždy k výplatě pojistného plnění a mohou nastat tyto dva případy. Buď se pojištěnec dožije určitého věku (data), k němuž je sjednání ukončení životního pojištění, anebo předčasně zemře. Nespornou výhodou je možnost odečíst si od základu daně až 1 000 Kč. A v případě kapitálového a investičního životního pojištění může zaměstnavatel pracovníkovi přispět až **2 500 Kč** měsíčně. Tento příspěvek již nepodléhá žádným daňovým ani jiným srážkám. (Estreicher, Reilly; 2010)

- **Placená dovolená nad rámec legislativní povinnosti**

Délka placené dovolené je v některých zemích stanovena zákonem, ovšem zpravidla o ni rozhodují samotné společnosti. Zákoník práce ustanovil jako legislativní povinnost zaměstnavateli, poskytnout zaměstnanci 4 týdny dovolené na zotavenou či regenera-

raci pracovní síly. Zákoník dále udává, že tato minimální výměra může být zaměstnavatelem prodloužena. Oproti dřívějšímu zákoníku práce již zákon nestanovuje požadavek, že délka dovolené musí být prodloužena o další týdny. Je tedy možné prodloužení i jen o dny. Délka dovolené se dále odvozuje počtem odpracovaných dnů. Právo na dovolenou vzniká zaměstnanci, který za nepřetržitého trvání pracovního poměru k témuž zaměstnavateli konal práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce. Jsou zde ovšem i možné výjimky ve prospěch zaměstnance a počet dnů může být snížen například na 50 i méně. Zákon nestanovuje nejkratší délku čerpané dovolené, proto je možné čerpat dovolenou i na půl dne. Ale jelikož to není stanoveno zákonem, zaměstnavatel si sám může stanovit minimální délku dovolené na regeneraci pracovní síly. Také doba čerpání dovolené je určena zásadně zaměstnavatelem zpravidla podle rozvrhu čerpané dovolené. (Šubrt, 2014)

Prodloužené placené dovolené jako zaměstnaneckého benefitu je zpravidla velmi ceněno z pohledu zaměstnanců. Dnešním trendem je poskytovat alespoň 5 a v některých případech až 6 týdnů dovolené. Pelc (2009) ovšem upozorňuje na hrozbu vnímání nabídky týdne dovolené navíc jako již naprostou samozřejmost systému zaměstnaneckých benefitů.

- **Volno při krátkodobé nemoci (Sick days, Sick Leave)**

Jelikož od roku 2006 podle zákoníku práce za dočasnou pracovní neschopnost nepřísluší zaměstnanci náhrada po tři dny, pracovníci jsou nuceni zvažovat, zda raději při krátké nemoci nečerpat dovolenou nebo práci vykonávat i s indispozicí. Protože zde roste riziko šíření nemoci i na ostatní pracovníky, rozšířil se trend poskytovat zaměstnancům několik dnů v roce placeného volna pro překlenutí krátkodobé nemoci. Většina podniků v České republice nabízí dva až tři „Sick days“ za rok a často se těchto volných dnů využívá například k prodloužení dovolené nebo pro jiný účel. Česká legislativa zatím neuvedla žádné omezení, co se týče počtu dnů. (Duda; 2004)

- **Příspěvek na dopravu**

Přispívat zaměstnancům na ubytování či dopravu z a do zaměstnání, může zaměstnavatel prostřednictvím sociálního fondu, čistým ziskem či na vrub daňových, ale i nedaňových nákladů. To ovšem musí být sjednáno v kolektivní smlouvě, vnitřních předpisech společnosti nebo také v pracovní smlouvě. Může se jednat o příspěvek

ve formě peněžní, ale i nepeněžní (předplatné hromadné dopravy, poskytování bezplatných či zlevněných jízdenek). Pelc (2009)

- **Využívání firemního automobilu i pro soukromé účely**

Možnost využívat firemní automobil pro firemní, ale i soukromé účely je, podle Dudy (2005), benefit rozšířený především u manažerů či řídících pracovníků. Firemní vozidlo může zaměstnavatel poskytnout na základě smluvního vztahu se zaměstnancem. Tudiž využívání vozidla pro soukromé účely nemá charakter výpůjček ani nájmu. Využívání vozidla se považuje jako příjem pro zaměstnance a to ve výši **1 %** ze vstupní ceny vozidla za každý započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. Pokud je částka, která se posuzuje jako příjem zaměstnance nižší než 1 000 Kč, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 000 Kč. Tento příjem ze závislé činnosti zvyšuje základ daně, ze které je nutno odvést sociální a zdravotní pojištění. Na druhou stranu zaměstnavatel musí uhradit náklady spojené s opravou a udržováním vozidla, pojistné, odpisy vozidla a pojistné z nepeněžního příjmu zaměstnance. (Marková, 20016)

- **Firemní mobilní telefon i k soukromým účelům**

Využívat služební telefon i k soukromým účelům je čím dál častějším benefitem a přílepkem zaměstnancům. Ovšem doporučuje se toto privilegium smluvně ošetřit v pracovní či jiné smlouvě nebo vnitřním předpisu. Většinou jsou pravidla nastavena tak, že fakturu hradí do určité výše firma, ale pokud je tato částka překročena, pracovník rozdíl musí doplatit. Dále je na místě sjednat tzv. dohodu o odpovědnost za ztrátu svěřených věcí, která posiluje postavení zaměstnavatele pro případ ztráty či poškození služebního telefonu. Pokud je využívání tohoto benefitu uvedeno ve výše zmíněných smlouvách či předpisech, jsou tyto výdaje považovány za daňově uznatelný náklad. (Januš, 2014)

Je nutné si uvědomit druhou stránku věci. Zaměstnanci se nechtějí v dnešní době moderních technologií starat o dva telefony (riziko odcizení, nabíjení baterie, správa kontaktů, atd). Tudiž mnoho zaměstnanců používá osobní telefon i pro firemní účely, ovšem jsou nutnost zvýšit bezpečností opatření. Jelikož jsou v tomto případě na telefonu už i firemní data (dokumenty, e-maily, kontakty, atd.). To vše platí i pro firemní **notebooky** pro soukromé účely, zaměstnavatel má pádný důvod se obávat odcizení dat s různou hodnotou pro společnost. (Čermák, 2013)



- **Příspěvek na rekreaci a kulturu**

Pelc (2009) uvádí, že příspěvky na rekreaci a kulturu pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky jsou poměrně rozšířenou výhodou. Patří sem i příspěvek na ozdravné pobyty pro děti zaměstnance, dětské rekreace, škola v přírodě, lyžařské kurzy, a jiné. Příspěvek může být až do výše 20 000 Kč ročně, pro zaměstnavatele se jedná o nedaňový náklad a u zaměstnance jde o osvobozený příjem (pokud se jedná o nepeněžní plnění). Jelikož zaměstnanec nemůže obdržet částku v penězích, zaměstnavatel uhradí např. zájezd přímo u cestovní kanceláře. Pokud by se jednalo o peníze v hotovosti, musely by být zdaněny ve mzdě včetně sociálního a zdravotního pojištění. (Sinecký, 2015)

- **Odborný rozvoj a vzdělávání pracovníků**

Jasným cílem vzdělávání je zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich potenciálu. Mají možnost tak získat vědomosti, které souvisejí s jejich pracovní náplní a pomáhají v jejich profesním rozvoji. V neposlední řadě dokáže vzdělávání zvyšovat motivaci.

- **Pružná pracovní doba**

Možnost volit si sám začátek a případně i konec pracovní doby (v určitém časovém rozmezí stanoveném zaměstnavatelem) dává zaměstnancům určitý stupeň svobody. Účelem je umožnit zaměstnancům vyřizování soukromých záležitostí mimo pracovní dobu a dosáhnout tak lepšího využití pracovní doby. Objevují se však časté dotazy obou stran jaký je postup při vyslání na pracovní cestu, kdy se jedná o práci přesčas a jak správně evidovat pracovní dobu. (Sládek; 2007)

- **Homeoffice neboli práce z domova**

Jelikož stále více pracovníků je zaměstnáno v oblasti služeb, mnohdy není nezbytně nutné, aby byli fyzicky přítomni v práci. Technické nároky na práci z domova nejsou vysoké. Ve většině případů stačí, aby zaměstnanec měl telefon, počítač a internetovou konektivitu. V dnešní době toto vybavení již má každý doma a dokonce mnohdy i kvalitnější než jaké je schopen či ochoten poskytnout zaměstnavatel. Ovšem tato možnost přichází do českých benefičních systémů velmi pomalu. Problémem může být částečná ztráta kontroly vedení nad zaměstnancem, což je nejspíše jednou z hlavních příčin tohoto pomalého zavádění. (Čermák, 2012)

- **Třináctý plat**

Třináctý a v některých případech i čtrnáctý plat je forma dodatečného finančního ohodnocení. Společnosti tuto mzdu vyplácí při splnění určitých požadavků, úkolů či cílů. Dle zákoníku práce se jedná o projev dobré vůle zaměstnavatele a formu odměny za dobře vykonanou práci. Nárok na mzdu mají ti zaměstnanci, kteří ji mají sjednanou ve smlouvě či v kolektivní smlouvě. Podle portálu platy.cz může 13. plat očekávat jeden ze čtyř top manažerů a jen deset ze sta zaměstnanců na pomocných pozicích. (Platy, 2014)

- **Zaměstnanecké akcie**

Některé společnosti umožňují zaměstnancům nákup akcií firmy většinou za prioritní kurz a cílem je podpořit výkon a loajalitu pracovníků ke společnosti. Zaměstnanci mají možnost vidět, že jejich finanční zabezpečení závisí na výsledcích firmy a posunují se do mentální pozice vlastníků. Nákup zaměstnaneckých akcií za prioritní kurz je pro zaměstnance osvobozen od daní, pokud jsou v držení alespoň šest let a celková hodnota nepřesahuje 150 Eur. V případě nákupu akcií za tržní cenu se jedná o nedaňový příjem. (Peníze.cz; 2014)

- **Zkrácení pracovní doby**

Zkrácení stanovené týdenní pracovní doby bez snížení mzdy je dalším benefitem, který zaměstnanci značně oceňují. Toto zkrácení je nutné provést hromadným dokumentem, kterým může být kolektivní smlouva či vnitřní předpis. Zkrácená doba je tedy novou plnou pracovní dobou. Jestliže je zaměstnanec odměňován hodinovou mzdou nebo jsou poskytovány mzdové příplatky podle odpracované doby, musí být jejich sazba alikvotně zvýšena. (Sládek; 2008)

## **2.5.6 Cafeteria systém**

Horváthová a Čopíková (2007) Cafeterii definují jako systém zaměstnaneckých benefitů, kde jsou zaměstnancům přiřazeny body na konkrétní časové období (zpravidla rok) a za tyto body si mohou sami vybírat a čerpat ze seznamu benefitů podle svých potřeb a přání. Cafeteria systém by měl vést k větší spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců. I když je systém nákladnější kvůli organizaci přípravy i provozu, řada firem na něj přechází.

Cafeteria přišla do České republiky z USA a v dnešní době se jedná o velmi moderní systém využívaný především ve velkých firmách. Mezi jeho hlavní výhody Horváthová a Čopíková (2007) udávají flexibilitu, transparentnost, informovanost, spravedlnost, konkurenční výhodu, zvýšení spokojenosti a loajality. Ovšem i zde existuje protistrana a mezi nevýhody můžeme zařadit nutnost intenzivní komunikace, náročnou administrativu a nákladnou implementaci.

Systém má několik variant, ze kterého zaměstnavatelé mohou volit. Horváthová a Čopíková (2007) definuje tyto varianty:

- Systém „**bufetu**“ – zaměstnanecký účet, kde je výběr benefitů na uvážení zaměstnance.
- Systém „**jádra**“ – benefity jsou přesně definovány pro všechny zaměstnance a ostatní zaměstnanecké benefity tvoří volitelný blok.
- Systém „**bloků**“ – zde jsou pro každou kategorii zaměstnanců vytvořeny nabídky benefitů.

### 2.5.7 Strategie při poskytování zaměstnaneckých benefitů

Je nutno si uvědomit jakým směrem chceme, aby se systém benefitů ubíral pro danou společnost. Armstrong (2009) doporučuje firmám definovat rozsah a škálu benefitů, ale také vyčlenit část, kterou budou zaujímat náklady. Takto vytvořená strategie by měla být klíčová při tvorbě systému benefitů. Duda (2004) dodává další klíčové funkce strategie, kterými je jasnost, srozumitelnost, přitažlivost či snadná změna struktury benefitů. Aby společnost byla schopná nabídnout široký záběr benefitů a zároveň redukovala náklady, měla by se zaměřit na daňově uznatelné zaměstnanecké benefity. Ty totiž umožňují společnosti snížit daňový základ a tak i její daňové zatížení.

Další možností jak redukovat náklady na benefity je možná spoluúčast na financování ze strany zaměstnanců. Při této strategii snižování nákladů zaměstnavatelé berou v potaz i na vědomí nákladovost ze strany zaměstnanců. Ovšem i tato strategie může mít své nevýhody. Jedná se např. o špatnou komunikaci, zvýšení objemu odvodů z mezd, atd. Pracovníci mohou spoluúčast na financování chápat jako nižší úroveň poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Tudíž i když tato strategie sníží náklady pro společnost, zaměstnanci se budou zdráhat ji plně využívat a čerpat. Což je samozřejmě

důležitý faktor při rozhodování se o konkrétní strategii, zda chce nabízet benefity, které zaměstnanci nechtějí hojně čerpat. (Duda, 2004)

### 2.5.8 Financování systému benefitů

Jako vhodný zdroj financování zaměstnaneckých benefitů slouží **sociální fondy** společnosti či fondy kulturních a sociálních potřeb ve státních nebo příspěvkových organizacích a také zdravotní pojišťovny. Fondy ve státních a příspěvkových organizacích se tvoří ze zákona povinně a to ve výši 2 % z úhrnu vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Ovšem sociální fondy podnikatelských subjektů každá společnost tvoří dobrovolně většinou ze zisku po zdanění. Jejich tvorba je tlačena především vlivem odborů. Kolektivní smlouva upravuje postupy pro tvorbu, užívání a hospodaření s tímto fondem. Jak uvádí Duda (2004), výše sociálního fondu není omezena.

### 2.5.9 Novodobé trendy v systému odměňování

Nejdříve se zaměříme, jaké jsou v poslední době **nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity**. Jelikož je doba stále hektičtější a nároky trhu náročnější, je vyvíjen nátlak na firmy a tudíž i zaměstnance. Jak uvádí studie Ricarda Rodriguese (2015) trh je natolik nepředvídatelný a konkurenčně tvrdé prostředí, že firmy nemohou nadále slibovat zaměstnancům tradiční kariéru. Zaměstnanci jsou tlačeni nejen k maximálnímu oddělení jejich osobního života od profesního, ale i upřednostnění potřeb trhu a tudíž i firmy samotné. To vše ve prospěch jejich kariérního života nad osobním. Zaměstnanci tak mohou brát jako výzvu pozvednout podnik na vyšší a uznávanější pozici na trhu. Ovšem lidé chtějí za svoje úsilí obdržet odměnu. Z těchto důvodů je vyvíjen značný tlak na společnosti poskytovat širokou škálu odměn a pečovat o své zaměstnance.

Další studie agentury Robert Half, která se zabývá mzdou a benefity z roku 2011-2012. Výsledky studie poukázaly, že nejcennější benefity pro zaměstnance jsou následující:

- Jeden nebo dva týdny **dovolené navíc**.
- **Flexibilní pracovní doby**.
- Možnost **home office**.
- Používání **služebního vozu i k soukromým účelům**.

Tyto čtyři benefity se zdají být v posledních letech klíčové a společnosti se je snaží co nejhojněji poskytovat svým pracovníkům. V předešlých letech si zaměstnanci nejvíce vážili spíše možnosti vzdělávání, nabídky notebooku, mobilní telefon pro soukromé účely, občerstvení na pracovišti či stravenek. Tento trend se postupně mění a zaměstnanci si v dnešní době více váží svého volného času. Čestné místo také zaujímaly příspěvky na penzijní připojištění nebo sick days (volno při krátké nemoci). Ovšem nelze benefity neustále přidávat bez odebrání nějakých stávajících. Odebrání alespoň jednoho benefitu potvrdilo 48% respondentů studie (celkově 1500 respondentů) a většinou se jednalo o 13. plat či jazykové kurzy. Co se týče oblíbenosti benefitů z pohledu zaměstnavatele, na přední pozici se umístili teambuildingové akce, ovšem ze strany zaměstnanců o ně takový zájem není. Studie poukazuje na problém, že některé benefity jsou brány jako samozřejmost či standard a ne jako něco navíc. Proto by měli zaměstnavatelé pracovníkům připomínat, že se jedná o nadstandardní péči, která je poskytována dobrovolně. Důležité je si také uvědomit, že funkce benefitů je především motivovat zaměstnance a tudíž by společnost měla sledovat aktuální potřeby pracovníků, tak aby systém maximálně plnil svoji funkci.

## **2.6 Vnitřní a vnější motivace**

Horská (2009) uvádí, že u **vnější** motivace jsou používány hlavně odměny a sankce s následnou evaluací výkonu. V případě, kdy zaměstnanec spolurozhoduje o způsobu řešení úkolu a spoluurčuje cíle, je zde řeč o motivaci **vnitřní**. Charvát (2006) tvrdí, že vnitřní faktory motivace jsou ty, které si lidé sami vytvářejí a ovlivňují. Vnější motivaci podněcují, jak napovídá název, vnější stimuly organizace pro zaměstnance.

Ivo Toman (2011) ve své knize „Motivace zvenčí je jako smrad“ popisuje, že je velmi důležité už při výběru zaměstnanců zvolit ty, kteří mají co největší vnitřní motivaci. Tito pracovníci nepotřebují tolik vnějších stimulů k dobrým výkonům. Ovšem více problematické může být rozpoznání těchto jedinců a jejich nasměrování ke správným cílům a umožnění jejich seberealizace.

### **2.6.1 Zvyšování vnitřní motivace zaměstnanců**

Silou vnitřní motivace podle Frankové (2011) je pouhé přemýšlení o vnitřních důvodech vykonat úkol, což může být dostačující pro **zvýšení kreativity**. Tohoto stavu může

jedinec dosáhnout, když je **zapojen do aktivity**, kde je výzva totožná s úrovní jeho dovedností v oboru. Tímto dosáhne optimálního soustředění. Odraz vnitřní motivace je v hodnotě, která je připisována osobnímu růstu a rozvoji, touze objevovat nové příležitosti a náročné úkoly, rozšiřovat si a uplatňovat své schopnosti, zkoumat a učit se.

Toman (2011) se domnívá, že ke zvyšování vnitřní motivace můžou přispět následující:

- jasná **specifikace úkolů**,
- otevřené **zhodnocení** a **uznání** za dosažený výkon (což slouží jak zpětná vazba práce),
- dát zaměstnanci určitou **odpovědnost** a možnost ovlivnit jeho práci
- možnost spolupracovat v rámci celé společnosti, čímž se komunikace stane otevřenější a buduje tak důvěru mezi pracovníky.

## 2.7 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců by měla být sledována každou společností, ovšem bývá mnohdy odsunuta do pozadí. Pracovní spokojenost je přímo úměrná vztahu s chováním člověka v práci a maximální spokojenost má za příčinu vysokou produktivitu, ale i kvalitu. Nutno brát v potaz také duševní rozpoložení a pohodu zaměstnanců, což ovlivňují mezilidské vztahy na pracovišti. Mnoho podmínek je také ustanoveno normami a předpisy pro práci v České Republice. Mezi faktory, které nejčastěji ovlivňují spokojenost, řadí Štikar (2001), Kohoutek a Štepaník (2003) či Julia Gifford (2013) následující.

### • Neustálý styk s lidmi

Jelikož lidé jsou tvor sociální, většina z nich vyžaduje kontakt s ostatními. V dnešní době jsou velkým trendem kanceláře ve stylu Open Space. Zde se zaměstnanci nemusejí obávat nedostatku sociální interakce (protože nejsou izolováni v privátních kancelářích). Ovšem tento neustálý kontakt může narušovat pracovní rytmus. Např. telefonování, návštěvy, hovor s jinými pracovníky, atd. Takové jednání může být snadno **zdrojem konfliktu**. Ovšem podle průzkumu si manažeři Open Space pochvalují, jelikož mohou být v neustálém kontaktu, jak se zaměstnanci, tak s řešenými potížemi.

S bezprostředním stykem je spojena také komunikace, která slouží v podniku k **upevňování spolupráce, překonávání rozporů** v názorech a postojích,

k **vysvětlování nejasností** a nápadů mezi pracovníky. Ale nedostatečná či nesprávná komunikace vyvolává pocity nejistoty, snižuje iniciativu, může vést k poklesu pracovní morálky, nežádoucím vztahům na pracovišti, atd.

- **Pracovní pohoda (atmosféra na pracovišti)**

S lidským stykem a komunikací také úzce souvisí atmosféra na pracovišti. Pokud jsou někteří z kolegů v konfliktu, bude to vytvářet nekomfortní atmosféru na celém pracovišti. Proto by měl být kladen důraz na přátelské vztahy mezi zaměstnanci, včasné řešení konfliktů či podporu teambuildingových aktivit.

- **Hlučnost pracoviště**

Hlučnost pracoviště má zásadní dopad jak na psychickou pohodu zaměstnanců, motivaci, tak i na produktivitu práce. Člověk se mnohem hůře soustředí a cítí se vyčerpanější. Hluk také může mít za následek psychický stres, nižší motivaci k práci a nespokojenost na pracovišti jako takovém.

Výzkumy prokázaly, že dlouhodobější působení hluku v rozmezí 85-110 dB zvyšuje pravděpodobnost poškození sluchu (normální rozhovor má většinou hladinu intenzity 65 dB). Tudíž se jedná o zásadní věc, která by měla být vedením společnosti brána v potaz.

- **Pocit soukromí a bezpečí**

Pro lepší výkonnost a pocit při práci je nutno poskytnout nejen prostředky pro práci, ale také dostatek prostoru. Podle norem by měla být pracovní plocha alespoň 2 m<sup>2</sup>. Ovšem průzkumy dokázaly, že lépe se lidé cítí ve 3 m<sup>2</sup>. Společnosti se neustále snaží snižovat náklady, to se také může projevit na velikosti kanceláří či výrobní pracovní ploše. Při vysoké hustotě lidí na malém prostoru, zaměstnanci přicházejí o jakékoli soukromí. Ať se jedná o soukromé telefony či udržování kamarádských vztahů na pracovišti, rozhovor s kolegou je „odposloucháván“ polovinou kanceláře. Což může na zaměstnance působit stísněně, úzkostlivě či stresově (což má velký dopad na produktivitu). Většina společností se tak snaží nabízet speciální místnosti, kde můžete relaxovat nebo např. hrát stolní fotbal.

Bezpečnost při práci a ochrana zdraví v posledních letech nabývají stále více na významu. Tato oblast se zaměřuje např. na prevenci úrazů, ochranu zdraví v nepříznivých podmínkách či opatřeními při vzniku pracovního úrazu, atd.

- **Hygienické, klimatické a světelné podmínky**

Čistota nejen na pracovišti, ale také ve společných prostorech nebo na toaletách je velice důležitá. S čímž souvisí i zajištění dostatku čistého ovzduší. V kancelářských prostorech koncentrace CO<sub>2</sub> vyšší jak 2,5% způsobuje škodlivé účinky pro člověka a při 14% dochází k ohrožení života. Také nastavení vhodné teploty při větší rozloze prostor může být komplikací. Na administrativních pracovištích by se teplota měla pohybovat v zimním období kolem 20-23°C a v letním období kolem 23-26°C. Klimatizace by měla být rozmístěna co nejrovnoměrněji, tak aby rozdíly mezi jednotlivými částmi místnosti byly co nejmenší. Nevhodná teplota na pracovišti bývá nejčastější příčinou rozladěnosti zaměstnanců.

Dobré světelné podmínky jsou stěžejní, jelikož člověk získává přibližně 80-90 % informací zrakem. Podle norem musí být zaručeno: eliminace vzniku stínu na místě zrakového vjemu, rovnoměrné osvětlení, stálost osvětlení a vyloučení kolísání intenzity zdroje osvětlení, zajištění co největší podobnosti barvy umělého světla přirozenému a intenzita osvětlení by měla být přibližně 500 lx.

- **Pocit spravedlnosti**
- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Díky neustále se měnícímu trhu se zvyšují nároky na zaměstnance, kteří jsou nuceni se přizpůsobit změnám a dále se vzdělávat a rozvíjet. Ovšem i společnosti samotné musejí být neustále ve střehu a sledovat nové trendy a změny. O jaké změny se může jednat? Řeč je zde o nových technologiích, poznatcích, stále více je kladen důraz na kvalitu, vysokou proměnlivost podnikatelského prostředí, organizaci a řízení práce samotné, globalizaci a s tím spojená komunikace v mezinárodním prostředí, tlak na neustálé snižování nákladů, jaké jsou dopady na životní prostředí. To a spousta dalších vytváří tlak na organizace (tudíž i na zaměstnance), na které musejí reagovat a stále se zdokonalovat.

Rozvoj pracovníků můžeme rozdělit na personální a sociální. Kde rozvojem **personálním** můžeme rozumět zvyšování kvalifikace zaměstnanců, jeho osobního rozvoje či spokojenost v práci. A **sociální** zde zobrazují opatření organizace pro rozvoj mezilidských vztahů všech pracovníků ve společnosti. Tím je myšlena péče o pracovníky, pracovní podmínky, vztahy, bezpečnost při práci a ostatní služby nabízené zaměstnancům.



Vzdělávání se považuje za investici do lidského kapitálu, jelikož zvyšuje připravenost na změny trhu a flexibilitu zaměstnanců. Také při vyšší kvalifikaci se předpokládá lepší výkonnost nejen zaměstnance, ale také celé společnosti. Z těchto důvodů by měla každá firma peníze na vzdělávání nalézt **vždy**. Ovšem dobře využity jsou jen ty vydané prostředky, které jdou ke správnému zaměstnanci. Jelikož pokud zaměstnanec odejde, všechny zkušenosti a s tím i kurzy a školení byly pro organizaci jen nákladem a přinášejí užitek konkurenci.

Několik výzkumů navíc potvrdilo, že až třetina zaměstnanců není schopna řádně vykonávat svoji práci díky nedostatečné kvalifikaci či jejich kvalifikace není dostatečně odborná a velké procento pracovníků odbornou způsobilost nemá nebo není dostačující. Důraz by měl být ovšem kladen na kvalitu a úzké zaměření na určitou oblast. Autoři doporučují systematické vzdělávání kvůli jeho výhodám. Jedná se např. odborně připravené zaměstnance, uzpůsobení pracovních schopností a dovedností, zlepšování pracovního výkonu a vztahů na pracovišti, lepší předvídaní důsledků, zvýšení kvality pracovníků atd. Ovšem přínos vzdělávání jako takového je velmi těžké kvantifikovat.

(Tomšík, Duda, 2011)

## 2.8 Výzkum motivačních systémů

Výzkum ve výrobní firmě z roku 2008 z Polska zjišťoval, čeho si zaměstnanci nejvíce cení. Na prvním místě se objevilo finanční osobní ohodnocení a jistota zaměstnání. Na místě druhém jsou dobré vztahy na pracovišti, finanční odměny, bonusy za práci přesčas či práci v noci a o víkendech. A až na místě třetím byla základní mzda, nákupní poukázky, používání moderních zařízení či bezpečnost při práci. Při srovnání tohoto žebříčku představy podle vedení byly zcela odlišné. Domnívali se, že nejvíce ceněna bude základní mzda, poté bezpečnost při práci, jistota zaměstnání, flexibilní pracovní doba a níže v žebříčku se objevily vztahy na pracovišti, používání moderního zařízení či účast na školeních.

Součástí tohoto výzkumu byla snaha zjistit, jaké chování ze strany vedení zaměstnance motivuje či demotivuje. Mezi **motivační** byly zařazeny následující:

- prokazování úcty a uznání;
- pozitivní přístup k zaměstnancům;
- brát v potaz názory zaměstnanců;

- možnost definovat cíle a způsoby jejich realizace;
- udržovat si profesionální odstup od zaměstnanců a
- zadávání úkolů s návodem k jejich provedení.

Bohužel jsou ve společnosti používány i **demotivační** praktiky a zaměstnanci mezi ně zařadili např. vyžadování absolutní poslušnosti, nedostatek podpory při skupinových aktivitách, používání příkazů a trestů a další. Vhodnými návrhy na zlepšení byly zaměstnanci navrženy následující změny, kterými jsou:

- Rostoucí základní mzda.
- Zavedení individuálních bonusů vzhledem k výkonu.
- Přepočet mzdy vůči inflaci.
- Reálnější kritéria pro získání týmového bonusu.

(Matejun, Debska, 2010)

### 3 Analytická část

#### 3.1 Představení společnosti Plastika a.s.

##### 3.1.1 Základní údaje

<b>Název společnosti:</b>	PLASTIKA a.s.
<b>Právní forma:</b>	akciová společnost
<b>Sídlo společnosti:</b>	Kaplanova 2830/4, Kroměříž
<b>IČO:</b>	27448550
<b>Rozhodující předmět činnosti:</b>	Zprostředkování obchodu Zprostředkování služeb Výroba plastických výrobků a pryžových výrobků Nástrojařství
<b>Základní kapitál:</b>	24 584 700,- Kč
<b>Organizační složka podnikající v zahraničí:</b>	Ne



Obr. 3 Logo společnosti

Zdroj: [www.plastika.cz](http://www.plastika.cz)

Více než padesátiletá historie v oblasti průmyslového **zpracování plastů** dává společnosti velké zkušenosti a dokážou tak uspět i u náročných renomovaných zákazníků z oblasti počítačového, automobilového nebo elektrotechnického průmyslu. Společnost zajišťuje komplexní servis při **výrobě plastových technických vstřikovaných dílů**. Zhotovuje průmyslové zpracování plastů, montáž, potisk a další navazující operace. Technologie zpracování plastů se skládá ze vstřikování plastů, vstřikování dusíkem, lakování, montáže, popisu laserem, tampoprintem (potisk tamponem), horké ražby

a svařováním ultrazvukem. U společnosti je možné si objednat One stop Shop pro technické výlisky zahrnující návrh výrobku a konstrukce, ale také výrobu forem pro vstřikování termoplastů. Firmu můžeme nazývat odborníkem na výrobu plastových dílů s vysokým stupněm doprovodných služeb.

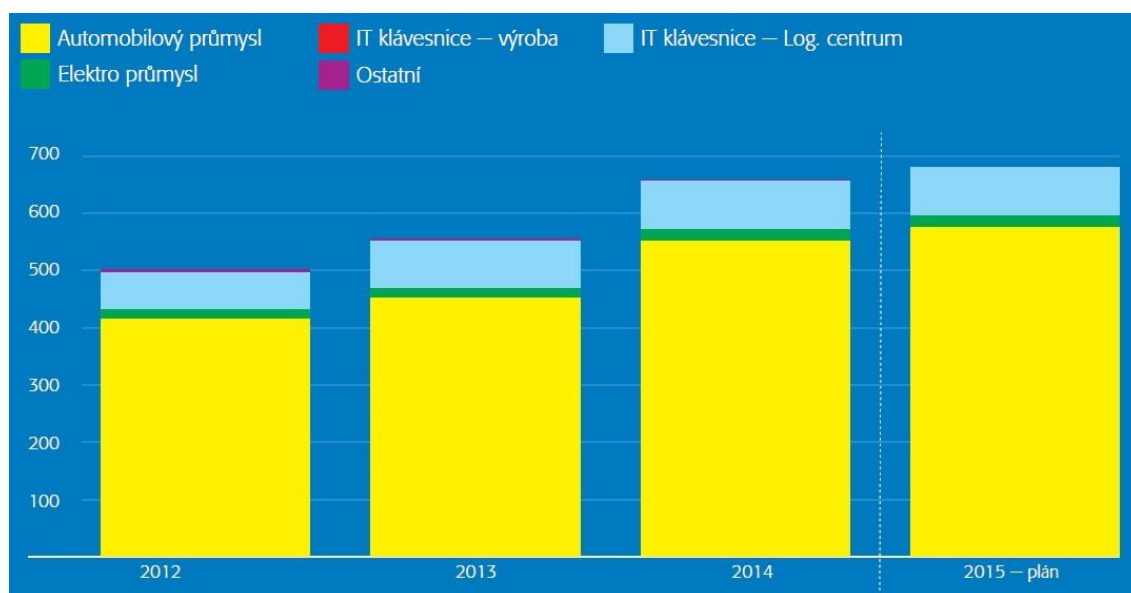
Od roku 2005 společnost nabízí i komplexní **logistické služby** v oblasti globálního nákupu a kompletace výrobků včetně balení a následné distribuce do dodavatelského řetězce dle specifických požadavků svých klientů. V roce 2014 integrovali sériový nákup do programu nákupních objednávek generovaných rozšířeným systémem plánování výroby. Tímto společnost dosáhla zkrácení dodacích lhůt, zkrácení technologických časů a zároveň snížení pracnosti zpracování dat a uvolňování kapitálu ze skladových zásob. S cílem maximalizace přenosu vstupních kontrol na dodavatele, využila firma Plastika uvolněné kapacity vstupní kontroly k začlenění do SQA a postupně tak neustále posiluje technické kompetence v nákupních procesech.

PLASTIKA a.s. se také může pochlubit **certifikátem řízení jakosti ISO 9001:2000**, které získala již v roce 1992, ISO 14001 a dále vlastní ISO/TS 16949:2002, které indikuje kvalitu svařování a horké ražby. V roce 2012 byl tento certifikát rozšířen na oblast montáží pro automobilový průmysl. Kvalitě řízené jakosti také odpovídá trend ve snižování nákladů z nejakosti<sup>1</sup>, kdy v roce 2014 došlo ke snížení na 1,5 % oproti 2,07% v roce 2013. Mluvíme zde o zlepšení o 27 % a úspoře 1,5 mil. Kč.

Akcie společnosti PLASTIKA a.s. vlastní 6 fyzických osob a 5 z nich jsou zároveň členové představenstva společnosti. Žádná z těchto osob nevlastní majoritní podíl a dále vlastní 50% obchodní podíl v PLS Lakovna s.r.o., která je plně integrována v organizační struktuře závodu. Společnost uvedla v účetní závěrce za rok 2014, že dosáhla výkonů ve výši 687 mil Kč a hospodářský výsledek činil 36,77 mil. Kč. V roce 2015 firma plánovala nárůst tržeb na 711 mil Kč, a to zejména u automobilových zákazníků. Následující obrázek zobrazuje vývoj tržeb společnosti z jednotlivých průmyslových segmentů od roku 2012.

---

<sup>1</sup> Náklady z nejakosti zahrnují interní zmetkovitost, externí reklamace a výnosy z dodavatelských reklamací



Obr. 4 Vývoj tržeb společnosti podle jednotlivých průmyslových segmentů

Zdroj: Výroční zpráva Plastika a.s za rok 2014

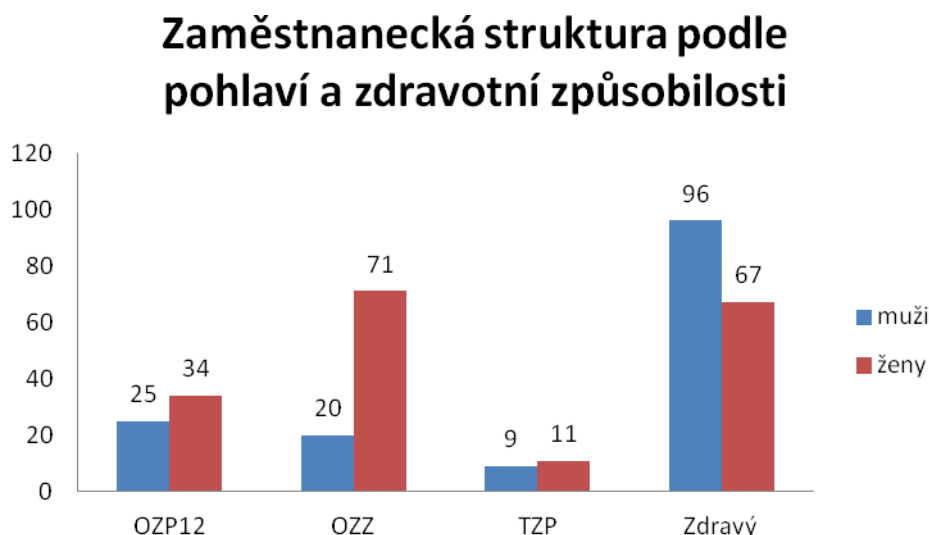
Jak je očividné z obrázku 4, mezi klíčové klienty z pohledu rozložení tržeb patří zákazníci z automobilového sektoru. Nejvíce dominuje společnost Continental Automotive, Bosch, TI Automotive (ta se postarala o největší nárůst objemu tržeb oproti minulému roku), Faurecia, Fujitsu. Svůj podíl na tržbách má i Škoda auto či společnost Xerox.

Plastika a.s. byla od svého vzniku zaměřena na zaměstnávání zdravotně postižených osob a tato strategie byla zachována. Díky této skutečnosti společnost získává významné dotace a úlevy na dani z příjmů právnických osob, ale také lze konstatovat vyšší míru **loajality zaměstnanců**. Nevýhodou však zůstává vyšší průměrná dlouhodobá nemocnost a potřeba jistého know-how v navazující administrativě při přijímání operátorů. V roce 2015 se společnost zaměřila na získávání dotací z programu vzdělávání. Tyto dotace na mzdové a externí náklady na vzdělávání by společnost mohla využít k odborným školením na všech úrovní organizace (jazykové kurzy či odborné vzdělávání manažerů). Společnost zaměstnává celkem 333 pracovníků<sup>2</sup>, z čehož 86 jsou technicko-hospodářští pracovníci, 154 výrobní dělníci a 93 režijní dělníci a pomocný obslužný personál (na starost má doplňující služby při výrobě). Z počtu 333 pracovníků je zde 193 zdravých jedinců a zbylých 140 má nějaké zdravotní postižení. Strukturu lze

<sup>2</sup> Stav k 1. 1. 2016

vidět na následujícím obrázku, kde „OZP12“ osoba zdravotně postižená (invalidní důchod 1. a 2. stupně), „OZZ“ osoba zdravotně znevýhodněná a „TZP“ těžší zdravotní postižení (invalidní důchod 3. stupně).

(Plastika a.s., 2015a; Plastika a.s., 2015b)



Obr. 5 Zaměstnanecká struktura podle pohlaví a zdravotní způsobilosti

Zdroj: Plastika, 2015b

### 3.1.2 Historie

Vznik společnosti Plastika sahá až do roku 1956, kdy se jednalo o družstvo invalidů pro výrobu hraček, sportovních potřeb a pro opravy elektromotorů a laboratorních přístrojů. Roku 1966 byl vybudován nový závod s provozovnami v Kroměříži a výrobní sortiment obsahoval vstřikované plastové květináče, šité ochranné obleky či svařované obaly na mléko. V devadesátých letech společnost začala zavádět nové technologie a výroby. Změnila se i strategie společnosti a dominantní technologií se stalo vstřikování. Kromě technologie vstřikování se společnost soustředila také na výrobu plastových ventilátorů, silničních sloupků, výrobu klávesnic, atd.

Zásadní zlom ve fungování společnosti způsobilo získání zakázky na díly počítačových klávesnic pro irskou společnost ALPS Electric. S postupem času byly technologie vstřikování čím dál tím více na vzestupu, proto společnost začala investovat do moderních vstřikolisů. Touto investicí získala zakázky z oblasti automobilového průmyslu

a mezi její klienty patřila například společnost FAURECIA či SIEMENS. Rok 1992 byl také zlomovým, díky získání certifikátu řízení jakosti výroby ISO 9001.

Další zlom nastal v roce 2003, kdy firmu převzala, na základě smlouvy o převzetí jmění majoritním akcionářem, společnost SPV Int a.s. Forma společnosti se tak změnila na akciovou společnost a firma SPV Int se následně přejmenovala na PLASTIKA a.s. a převzala i obchodní značku společnosti. Společnost je vlastníkem do dnešního dne.

V roce 2006 firma odkoupila Plastika Group a.s. 100% akcií PLASTIKA a.s. (bývalé SPV Int a.s.). V tomtéž roce Plastika založila společnost Plastika SV Zdounky, která zaměřila výrobu na silniční sloupky a ventilátory. Rok 2007 byl význačný získáním francouzského závodu, který se zaměřuje na výrobu komplexních plastových komponent vstřikováním. Ve skupině Plastika se dalším členem stala společnost PLS Lakovna, která se specializuje na lakování samotné.

K 1. 1. 2010 proběhla fúze společností Plastika Group a.s. a Plastika a.s. Aby společnost uspokojila čím dál více náročné zákazníky, snaží se o komplexní a flexibilní řešení, která jsou navrhována na míru, dle potřeb zákazníků. Tento přístup firmě přinesl především zákazníky z automobilového průmyslu, kterými jsou například automobilky Škoda, Volkswagen, Toyota, Audi, Mercedes, Kia, atd. Ovšem společnost se nezaměřuje pouze na zákazníky z tohoto sektoru, ale i na další klienty jakou jsou např. SONY, BOSCH nebo Fujitsu SIEMENS Computers.

V dnešní době se jedná o moderní, mezinárodně konkurenceschopnou společnost s diverzifikovaným portfoliem služeb. Výrobky společnosti jsou srovnatelné kvality se světovými firmami stejného či podobného zaměření. Aktuální výroba zahrnuje komplexní proces od návrhu forem až po finální povrchovou úpravu, montáž a logistické služby.

(Plastika a.s. 2015b; Plastika a.s., 2014)

### **3.1.3 Výrobní program**

I když společnost poskytuje široké portfolio výrobků a služeb, jak již bylo znát ze struktury tržeb, zaměřují se na produkty pro automobilový průmysl. Ovšem v jejich nabídce nalezneme i počítačové klávesnice, elektronické zabezpečovací obaly, díly kopírovacích strojů či díly pro elektrotechnický průmysl. Obchodování funguje výhradně na bázi B2B trhů jako subdodavatel dílů a komponentů v jednotlivých průmyslových oblastech.

- Produkty pro **automobilový průmysl** – zde se jedná především o specifické díly, které jsou dále použity samotnými výrobci automobilů. Díly jsou vyráběny technologií vstřikování a na některých se provádí i následná montáž. Pro výrobu dílů se využívá široké škály materiálů, velká část závisí na požadavcích zákazníka. Tento sektor má neustálý růstový trend na tržbách, což je přisuzováno skvělou znalostí oboru a dobré pověsti společnosti u klientů. O dobrou pověst se firma zasloužila vysokou kvalitou, technologickými kompetencemi a administrativou (dodržování norem). Což je ruku v ruce spjato s vysokými náklady a odrazí se i na cenách.

Jedná se o tyto díly:

- interiérové díly;
- díly pro palivové systémy;
- sestavy pro přístrojové desky;
- sestavy venkovních zrcátek;
- kapalinové a palivové nádrže a
- díly světelných systémů.





Obr. 6 Výrobky automobilového průmyslu

Zdroj: Výroční zpráva Plastika a.s. z roku 2014

- Produkty pro **PC průmysl** – zde společnost vyrábí počítačové klávesnice především pro společnost Fujitsu. Klávesnice jsou vyráběny pomocí vstřikování dílů, montáže, elektronického testování klávesnic, laserovým potiskem (zajistí vysokou odolnost proti oděru), tampoprintem, lakováním a balením. V tomto sektoru společnost zaznamenala úspěch díky nahrazení původního typu klávesnic, novým a modernějším typem s nadčasovým designem. Společnost se snaží zdokonalovat své služby i z oblasti logistiky, nicméně do budoucna se počítá se stagnací segmentu kvůli přesunu výroby do asijských zemí.
- Produkty **elektroprůmyslu** – vyráběna je především kancelářská technika (díly do kopírovacích strojů, tiskáren, tonerů a cartridgí) či elektronické zabezpečovací obaly, které jsou určeny dodavatelům bezpečnostních a ochranných prvků. Řeč je zde o obalech pro obchodní řetězce k ochraně před krádeží a poškozením zboží (například CD, DVD, atd). Důležitou součástí obalů jsou RFID čipy, jelikož právě ty slouží jako ochrana proti krádežím. Dále do této oblasti zahrneme vstřikované díly pro elektrotechnický průmysl (modemy, koncovky kabelů, telefony, komponenty pro kávovary, rychlovarné konvice, TV komponenty). U zabezpečovacích obalů i kancelářské techniky se používá především technologie vstřikování s následnou montáží. Ovšem u elektrotechnických dílů se po

vstřikování musejí díly chladit a poté jsou ručně montovány kovové vložky. Následně se takto vzniklý díl kompletuje s dalším dílem.



Obr. 7 Výrobky elektroprůmyslu

Zdroj: Výroční zpráva Plastika a.s. z roku 2014

#### 3.1.4 Personální oddělení

Jelikož společnost má více jak 250 zaměstnanců, řadí se do skupiny velkých podniků a má vlastní personální oddělení. Organizační struktura je přehledná. V čele stojí vedoucí Jana Laštovicová, která se stará o koordinaci činností oddělení, řídí přímo podřízené zaměstnance a stanovuje jejich základní povinnosti, práva, ale také odpovědnosti. Přímý nadřízený paní Laštovicové je generální ředitel. Oddělení nemůže postrádat ani mzdovou účetní či asistentku a spadá sem i tým uklízeček a zaměstnankyň jídelny.

Oddělení má svoji roli při kontrole dodržování povinností, prosazování a vytváření koncepce o zaměstnancích. Stará se také o organizaci, vzdělávání (především v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), informovanost zaměstnanců o dění ve společnosti a v oblasti jejich práv a péče o ně samé. Také komunikují s externími institucemi a nutnou součástí je spolupráce s odbory. Výsledkem by měla být tvorba vysoce kvali-

fikovaného týmu spokojených zaměstnanců a tvorba pracovních podmínek, které motivují k maximální efektivitě a brilantním výkonům s maximální snahou vyhovět požadavkům zákazníků.

Oddělení nese zodpovědnost za personální i sociální činnosti, motivaci, rozvoj a šíření firemní kultury. Mezi pracovní náplň patří následující činnosti:

- spolupráce na strategii společnosti;
- rozvoj firemní kultury firmy v souladu s rozhodnutím představenstva;
- zpracování rozborů potřeb zaměstnanců a statistika personálních činností;
- zajištění kvalifikovanými zaměstnanci dle potřeb v daných termínech;
- vedení popisů pracovních činností a pracovních spisů;
- tvorba pracovního řádu společnosti;
- zajištění agendy s přijímáním a uvolňováním pracovníků;
- vedení důchodové agendy;
- evidence stavu zaměstnanců, životní a pracovní výročí;
- zajištění oblasti sociálních služeb (například stravování, rehabilitace, volnočasové aktivity, atd.);
- zabezpečení vhodných pracovních podmínek;
- zajištění vzdělávání zaměstnanců podle potřeb jednotlivých útvarů, vedení jejich evidence, hodnocení výsledků vzdělávání;
- stanovení kvalifikačních požadavků pro výběr zaměstnanců (při spolupráci s odbornými útvary);
- vedení agendy hodnocení zaměstnanců a plnění stanovených úkolů ve vzdělání;
- zajištění motivace a spokojenosti zaměstnanců, zpracování analýz a prognóz;
- evidence zaměstnanců s OZZ a TZP, provádění propočtů stavů dle metodik;
- sledování a vyhodnocování procenta nemocnosti a přepočet stavů zaměstnanců;
- zpracování agendy o čerpání zaměstnaneckých výhod a její vyhodnocování.

(Plastika a.s., 2015c)

### **3.2 Současný systém benefitů pro zaměstnance**

Plastika a.s. pečuje o stávající zaměstnance širokým a důmyslným systémem benefitů. Snaží se sledovat trendy a v předešlých letech nabízela Cafeteria systém, který se jim ovšem neosvědčil a byl později zrušen. Systém se snaží ohodnotit zaměstnance co nej-

spravedlivěji a pravidla pro čerpání výhod jsou uvedena ve mzdovém předpisu a předpisu pro čerpání zaměstnaneckých výhod. Systém by měl udržet pracovníky motivované k vysokým výkonům, zajistit jejich spokojenost a pomoci tak dosáhnout podnikových cílů.

- **Mzda a její složky**

Pracovníci jsou rozděleni do 16 tarifních tříd, do nichž jsou zaměstnanci zařazeni při nástupu do pracovního poměru. O přeřazení do jiného tarifního stupně poté již rozhoduje odborný ředitel a jeho návrh musí být schválen generálním ředitelem. Změnu je možné provádět pouze s platností k 1. dni následujícího čtvrtletí. Mzdy odborných ředitelů a ostatních vedoucích pracovníků jsou stanoveny individuálně dle Mzdového výměru mimo rámec uvedených tarifů.

V každé tarifní třídě je stanovena mzda za hodinu, rozpětí mzdového tarifu se stanovným minimem a maximem, v tomto rozpětí se pohybuje přípustná mzda. Náhled ohodnocení tarifních tříd lze nalézt v příloze B diplomové práce. Uvedené tarify jsou určeny pro týdenní fond pracovní doby, a to **37,5 hodin**.

- **Příplatky ke mzdě**

Za práci **přesčas** přísluší pracovníkovi mzda zvýšená o **25 %** průměrného výdělku, pokud nebylo s pracovníkem dohodnuto poskytnutí náhradního volna za tuto práci přesčas. V případě **práce v sobotu a neděli** činí příplatek **30 %** průměrného výdělku.

Za příplatek za práci ve státem uznávaném **svátku** přísluší pracovníkovi mzda zvýšená o **100 %** průměrného výdělku.

Zaměstnanec obdrží **měsíční bonus** ve výši **1 000 Kč**, pokud odpracuje všechny naplánované směny v měsíci.

Dále jsou ke mzdě každý měsíc připočítány **prémie**. Zde jsou zaměstnanci rozděleni do 4 vrstev a procento pro stanovení výše vyplácené prémie je stanoveno na základě plovoucího průměru plnění provozního hospodářského výsledku za 3 měsíce. Výpočet se tedy liší pro odborné ředitele, THP, výrobní a režijní dělníky. Hodnoty pro výpočet jsou k dispozici v příloze C.

- **Příspěvek na stravování**

Zaměstnancům je poskytnuta teplá strava v závodní jídelně a ve dnech pracovního klidu a státních svátcích je zajištěna studená strava. Zaměstnavatel hradí 28 Kč z teplé

a 25 Kč ze studené stravy. Na příspěvek má nárok zaměstnanec, který vykonával práci v rozsahu nejméně 3,5 hodiny.

- **Příspěvek na občerstvení**

Zaměstnanci mají možnost využít kafe-bary v areálu podniku a zakoupit si nápoje v hodnotě 2 Kč. Dále zaměstnavatel zajišťuje možnost nákupu občerstvení ve firemní kantýně.

- **Příspěvek na penzijní nebo životní připojištění**

Společnost přispívá na připojištění ve výši **3%** z vyměřovaného základu. A to zaměstnancům, kteří jsou v hlavním pracovním poměru dobu delší než 1 rok a sami spoří minimálně 100 Kč měsíčně.

- **Odměna při pracovním výročí**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům peněžní dar jako ocenění dlouholeté práce. Výši jednotlivých odměn můžete vidět v následujícím výčtu:

- setrvání ve společnosti 10 let ve výši 5.000,- Kč;
- setrvání ve společnosti 15 let ve výši 7.500,- Kč;
- setrvání ve společnosti 20 let ve výši 10.000,- Kč;
- setrvání ve společnosti 25 let ve výši 12.500,- Kč;
- setrvání ve společnosti 30 let ve výši 15.000,- Kč;
- setrvání ve společnosti 35 let ve výši 17.500,- Kč;
- setrvání ve společnosti 40 let ve výši 20.000,- Kč.

- **Dovolená**

K základní výměře 20 dnů dovolené podle Zákoníku práce, zaměstnavatel vyhlásí v měsíci červenec nebo srpen pro výrobní dělníky **1 týden** celozávodní dovolené **nad rámec** 20 dnů. Čerpání této celozávodní dovolené u THP a režijních zaměstnanců je posuzováno nadřazeným individuálně.

- **Příspěvek na dojíždění**

Zaměstnavatel přispívá ve výši 500 Kč ke mzdě pracovníkům, kteří denně a pravidelně dojíždí do zaměstnání více jak 40 km a požádají o tento příspěvek. Tento požadavek musí být schválen personálním ředitelem.

- **Ozdravný program**

Zaměstnanci se mohou nechat přeočkovat proti chřipce u obvodního lékaře a doklad o platbě jim bude proplacen na pokladně Plasty a.s.

- **Příspěvek na vedení účtu**

Zaměstnavatel přispívá 100 Kč měsíčně ke mzdě pracovníka, který zažádá o zaslání výplaty bezhotovostně na zaměstnancem zvolený účet.

- **Sick Day**

Zaměstnavatel poskytne **1 den** za rok placeného volna zaměstnanci při krátkodobé pracovní neschopnosti. Pracovník může zůstat doma bez lékařského potvrzení.

- **Příspěvek na plavání**

Společnost umožňuje svým zaměstnancům a jejím rodinným příslušníkům možnost bezplatného vstupu na Plavecký bazén v Kroměříži. Při vstupu pracovník předloží osobní kartičku zaměstnance Plastiky. A to vše v otevírací době bazénu pro veřejnost.

- **Příspěvek na dovolenou**

Zaměstnanec má jedenkrát ročně nárok na příspěvek na dovolenou ve výši 2 000 Kč. Tento příspěvek je zaměstnanci hrazen ve mzdě následující měsíc, kdy je o jeho čerpání zažádáno.

(Plastika a.s., 2015c; Plastika a.s., 2014)

### **3.3 Dotazníkové šetření**

Ke zjištění aktuální spokojenosti zaměstnanců proběhlo dotazníkové šetření, které bylo v tištěné formě a konalo se od listopadu 2015 do března 2016. Velkou výhodou dotazníků je, že výsledky lze statisticky zpracovat a vyvodit z nich tak potřebné závěry. V příloze A jsou zobrazeny otázky, na které zaměstnanci odpovídali. Dotazník obsahoval 16 otázek, z čehož 5 otázek bylo identifikačních. U většiny otázek byla zvolena 7 stupňová hodnotící škála a otázky zkoumaly spokojenost s jednotlivými faktory ovlivňující spokojenost a motivaci, ale také důležitost jednotlivých benefitů. Dotazník obsahoval 3 otevřené otázky, kde respondenti mohli sdělit příčiny jejich ne/spokojenosti, co jim v benefičním systému chybí a případně vyjádřit jiné připomínky. Před zahájením samotného šetření byl proveden pretest, kterého se zúčastnilo 10 lidí. Pretest měl za úkol ověřit srozumitelnost, přehlednost otázek a případné nedostatky. Na základě připomínek byl dotazník upraven.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 190 respondentů, avšak 14 dotazníků bylo vyřazeno z důvodu neúplného vyplnění. Dotazníky byly statisticky vyhodnoceny a výsledky budou interpretovány pomocí průměrů a Fisherova LSD testu (zkoumá ná-

vaznost průměru jedné skupiny s průměrem druhé skupiny a říká, zda jsou mezi skupinami signifikantní rozdíly) (Graph Pad, 2015). Zde šetření bylo zaměřeno na skupiny podle **pracovního zařazení**. Respondenti podle úseků byli v tomto složení: **výroba 100, THP 44 a režijní úsek 32** respondentů.

- **Identifikačních otázky**

V této části byl u respondentů zkoumán věk, vzdělání a pracovní zařazení. Strukturu četností můžete vidět v následující tabulce. Nejpočetnější skupinou byli respondenti se vzděláním výučního listu (47,73%) a lidé z výrobního úseku (56,82%).

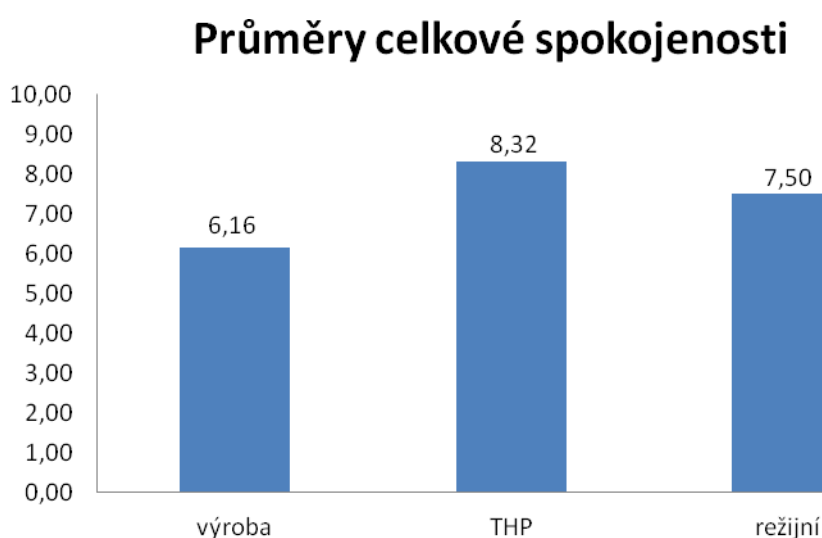
Tab. 1      Struktura respondentů

		<b>Absolutní četnosti</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
<b>Věk</b>	18-35	38	21,59
	36-45	54	30,68
	46-51	26	14,77
	52 a více	58	32,96
<b>Dosažené vzdělání</b>	Základní	6	3,41
	Výuční list	84	47,73
	Maturita	48	27,27
	Vyšší odborná škola (Dis.)	4	2,27
	Vysokoškolské	34	19,31
<b>Pracovní zařazení</b>	Výrobní úsek	100	56,82
	Technickohospodářský úsek (dále jen THP)	44	25
	Režijní úsek	32	18,18

Zdroj: dotazníkové šetření, n=176.

- **Celková spokojenost ve firmě** (1 nespokojen, 10 velmi spokojen)

Vzhledem k získané průměrné hodnotě 6,94, lze říci, že zaměstnanci jsou ve firmě spíše spokojeni. Spokojenosti také odpovídá fluktuace za poslední tři roky, která se pohybovala kolem 2,5%<sup>3</sup>. Z úseku výroby odpovědělo na otázky 100 lidí a jejich průměrná spokojenost je 6,16; z úseku THP 44 lidí s průměrem 8,32 a z režijního úseku 32 lidí s průměrem 7,5. Fisherův LSD test ukázal, že není signifikantní rozdíl mezi skupinou THP a režijní, což značí, že tyto dvě skupiny jsou stejně spokojené. Test však ukázal signifikantní rozdíly mezi výrobou a zbylými dvěma skupinami.



Obr. 8 Průměry celkové spokojenosti podle pracovního zařazení

- **Co jsou hlavní příčiny ne/spokojenosti**

Jednalo se o otevřenou otázku, kde respondenti měli vyjádřit důvod jejich spokojenosti či nespokojenosti. Nejčastější důvody **nespokojenosti** byly: nízké finanční ohodnocení, špatná atmosféra a vztahy na pracovišti, nepořádek na pracovišti, stagnace platu či špatná komunikace ze strany nadřízených. Výjimkou byla skupina režijní, kde nejvíce respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni s platovým ohodnocením i atmosférou na pracovišti. Naopak skupina výrobních pracovníků si na tyto věci nejčastěji stěžovala. Jako hlavní důvody **spokojenosti** byly uvedeny: možnost seberealizace, jistota zaměstnání, stabilita společnosti či zajímavá pracovní náplň.

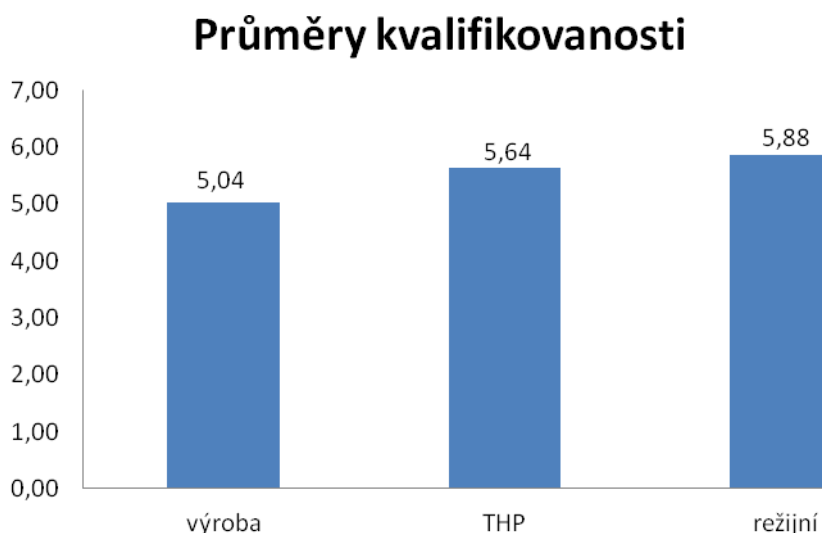
<sup>3</sup> Zde byly započítány odchody do starobního důchodu, mateřská dovolená či odchody ve zkušební době.



Následovala série otázek, kde měli respondenti vyjádřit svůj ne/souhlas s určitými oblastmi jejich práce na škále od 1 do 7 (1 vůbec nesouhlasím, 7 zcela souhlasím).

- **Jsem dostatečně kvalifikován**

Výsledky kvalifikovanosti byly ve všech úsecích téměř totožné. Průměr odpovědí byl 5,34 a v následujícím obrázku lze vidět, že výsledky průměrů jsou opravdu těsné i napříč skupinami. LSD test ovšem ukázal, že je signifikantní rozdíl mezi kvalifikovaností výrobního úseku se zbylými dvěma skupinami.

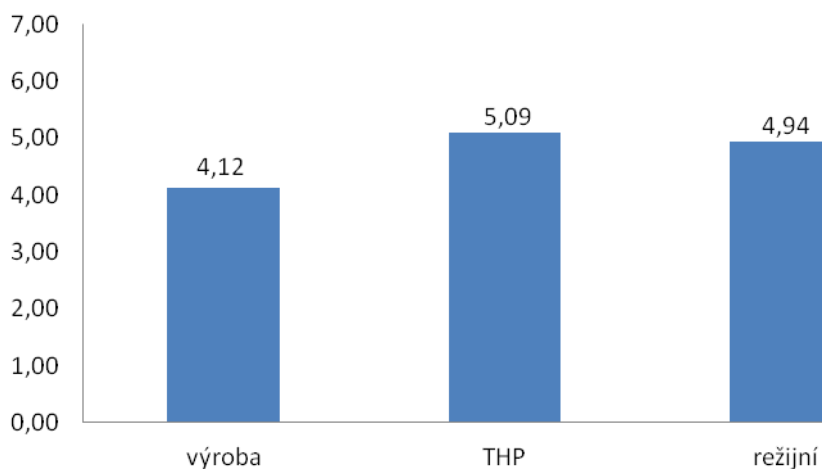


Obr. 9 Průměry kvalifikovanosti podle pracovního zařazení

- **Jsem dostatečně oceněn/a**

U této otázky byl průměr odpovědí pouze 4,51 a nejméně ocenění se cítí zaměstnanci z výrobního úseku, jak můžete vidět v obrázku 10. Jejich výsledky jsou signifikantně nižší než u THP a režijních pracovníků, přičemž mezi těmito skupinami rozdíly nejsou.

### Průměry dostatečného ocenění

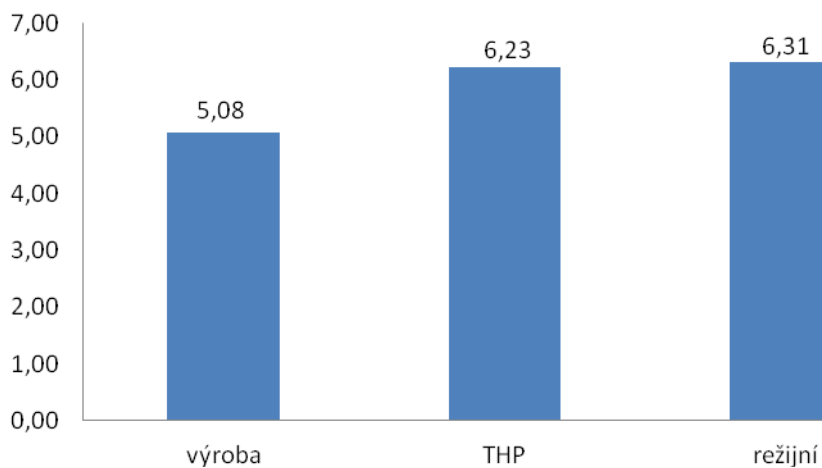


Obr. 10 Průměry dostatečného ocenění

- **Má práce je smysluplná**

Smysluplnost práce získala celkový průměr 5,59 a největší smysl má práce pro režijní úsek a dále úsek THP, přičemž mezi těmito skupinami nejsou signifikantní rozdíly. LSD test opět ukázal signifikantní rozdíly mezi výrobním úsekem a zbylými skupinami.

### Průměry smysluplnosti práce

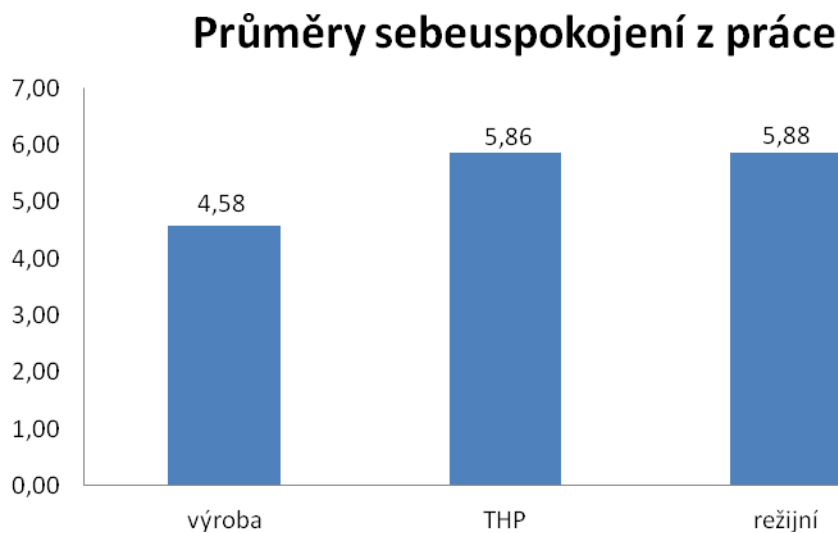


Obr. 11 Průměry smysluplnosti práce

- **Práce mi přináší sebeuspokojení**

Pocit sebeuspokojení z práce byl ohodnocen v průměru 5,14 a nejmenší sebeuspokojení pocítují pracovníci výroby s průměrem 4,58. Jsou zde signifikantní rozdíly mezi

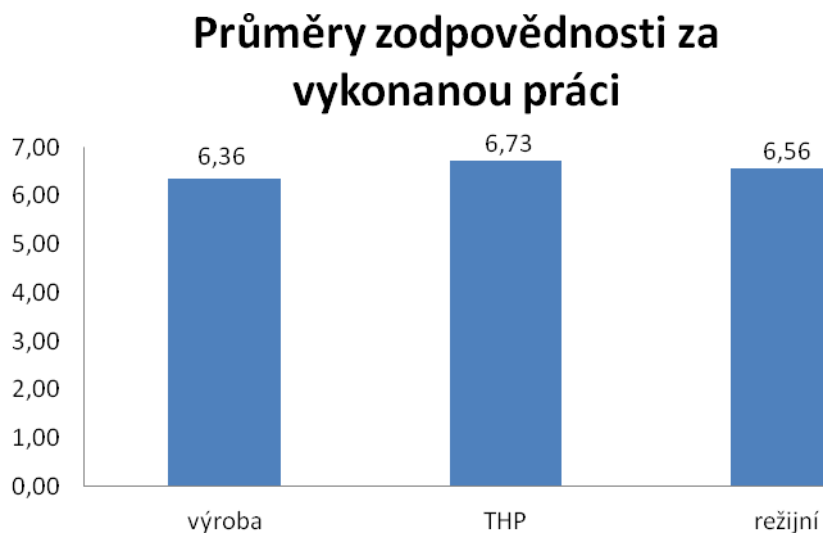
výrobním úsekem, THP a režijním úsekem. Přičemž signifikance se neprojevila mezi skupinou pracovníků THP a režijního úseku.



Obr. 12 Průměry sebeuspokojení z práce

- **Pocit'uji zodpovědnost za vykonanou práci**

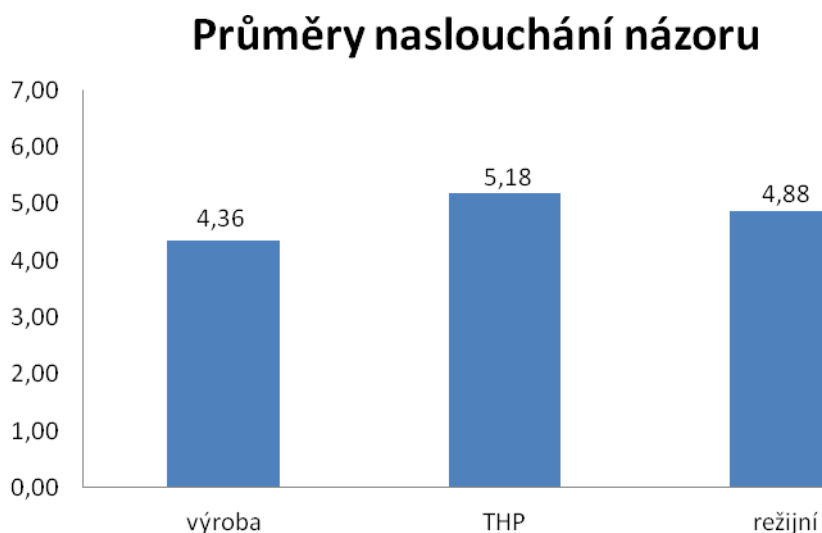
Průměr všech skupin je 6,49, tudíž pracovníci se cítí velmi zodpovědní za svoji práci. v čele stojí úsek THP, který je signifikantně odlišný od výrobního úseku.



Obr. 13 Průměry pocíťování zodpovědnosti za vykonanou práci

- **Je nasloucháno mému názoru**

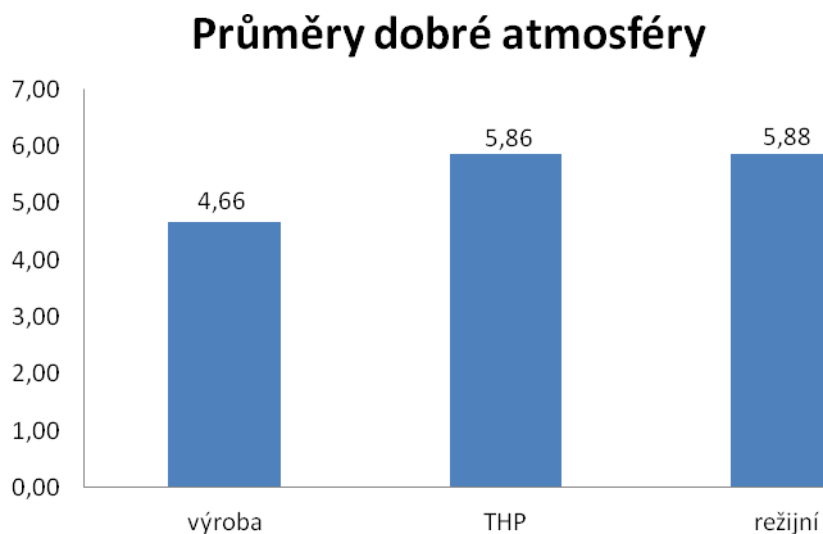
Tato otázka měla celkový průměr nižší a to na úrovni 4,66. Nejméně je podle průzkumu nasloucháno názoru pracovníků výroby a LSD test prokázal signifikanci právě mezi výrobním úsekem a THP pracovníky. Signifikantní rozdíly mezi THP a režijními pracovníky či mezi výrobou a režii se neprojevily.



Obr. 14 Průměry naslouchání názoru pracovníků

- **Na pracovišti vládne dobrá atmosféra**

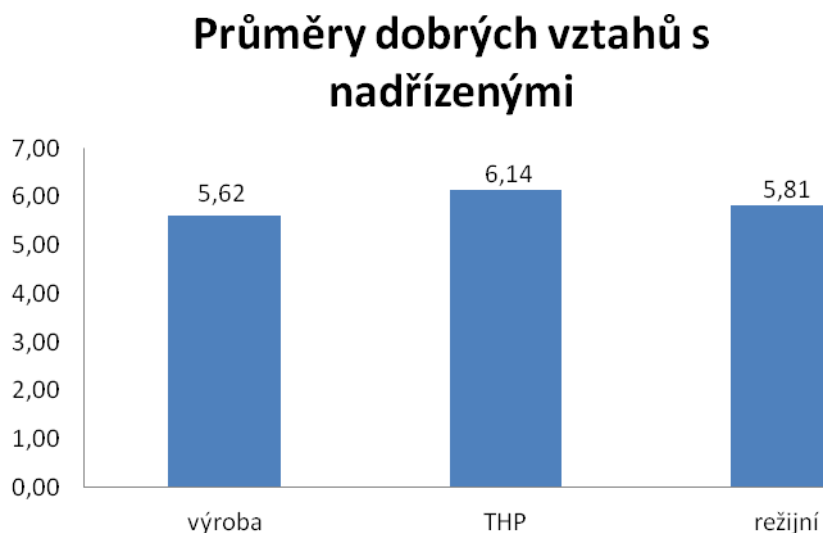
Že vládne dobrá atmosféra na pracovišti si myslí 5,18 pracovníků. Nejhůře atmosféru hodnotí pracovníci výroby a je zde signifikantní rozdíl s ostatními dvěma skupinami. Rozdíly mezi THP a režijními pracovníky zde nejsou a průměry vyšly velmi podobně. Na špatnou atmosféru si výrobní úsek nejvíce stěžoval v otevřené otázce na začátku dotazníku, zatímco režijní pracovníci si ji velmi pochvalovali.



Obr. 15 Průměry dobré atmosféry na pracovišti

- **Mám dobré vztahy se svými nadřízenými**

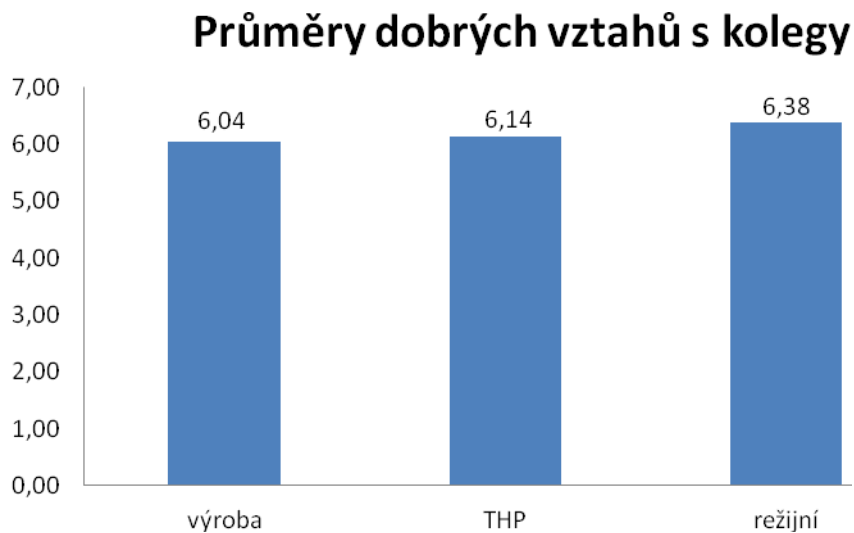
V průměru 5,78 si pracovníci myslí, že mají dobré vztahy se svými nadřízenými. Nejlépe vztahy hodnotí THP pracovníci a neprojevily se zde žádné signifikantní rozdíly mezi skupinami. Z čehož vyplývá, že pracovníci napříč skupinami hodnotí vztahy se svými nadřízenými v průměru stejně.



Obr. 16 Průměry dobrých vztahů s nadřízenými

- **Mám dobré vztahy se svými kolegy**

Velmi vyrovnané průměry jsou i u vztahů mezi kolegy. Nejhorší byly vztahy hodnoceny v úseku výroby a LSD test zde opět neukázal signifikantní rozdíly.

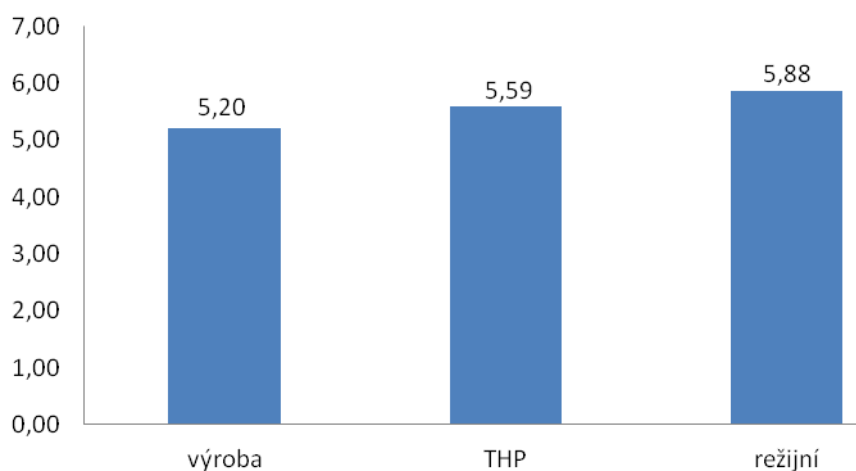


Obr. 17 Průměry dobrých vztahů s kolegy

- **Konflikty bývají rychle vyřešeny**

Nejvíce jsou s řešením konfliktů spokojeni režijní pracovníci a celkový průměr byl na hladině 5,42. Signifikantní rozdíly byly mezi režijním úsekem a výrobou.

### Průměry rychlého řešení konfliktů

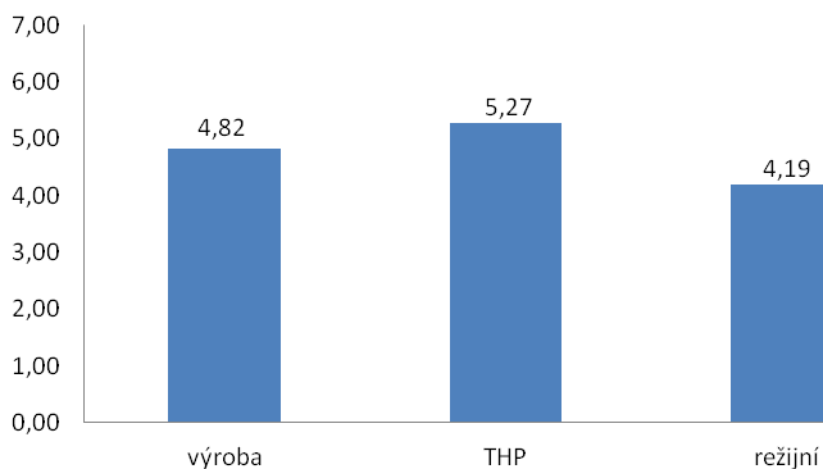


Obr. 18 Průměry rychlého řešení konfliktů

- **Má práce je stresující**

Jako nejvíce stresující práci hodnotí THP pracovníci, zatímco nejmenší průměr byl u režijních pracovníků. LSD test poukázal na signifikantní rozdíly mezi režijními pracovníky a zbylými dvěma skupinami, přičemž rozdíly mezi THP a výrobou nejsou.

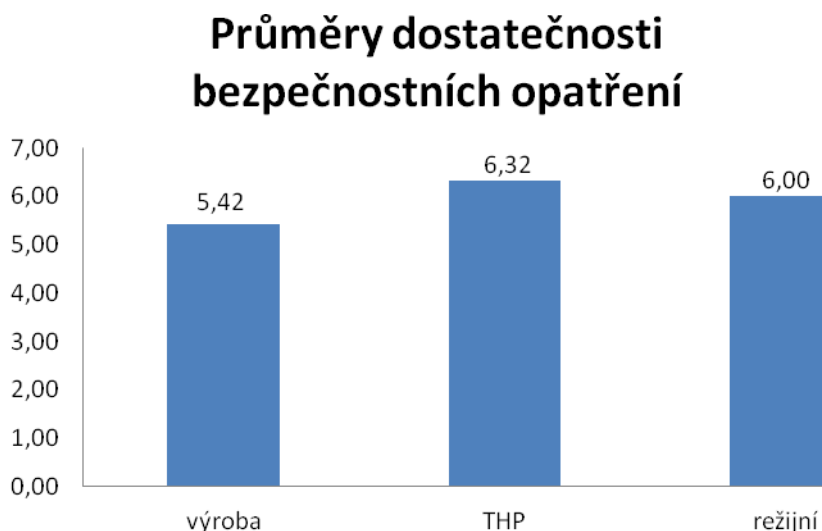
### Průměry stresovosti práce



Obr. 19 Průměry stresovosti práce

- **Opatření pro bezpečnost při práci jsou dostačující**

Dostatečnost bezpečnostních opatření pracovníci ohodnotili na úrovni 5,75. Přičemž počet pracovních úrazů v roce 2015 bylo 6. Signifikantní rozdíly byly prokázány mezi pracovníky výroby a ostatními dvěma skupinami.



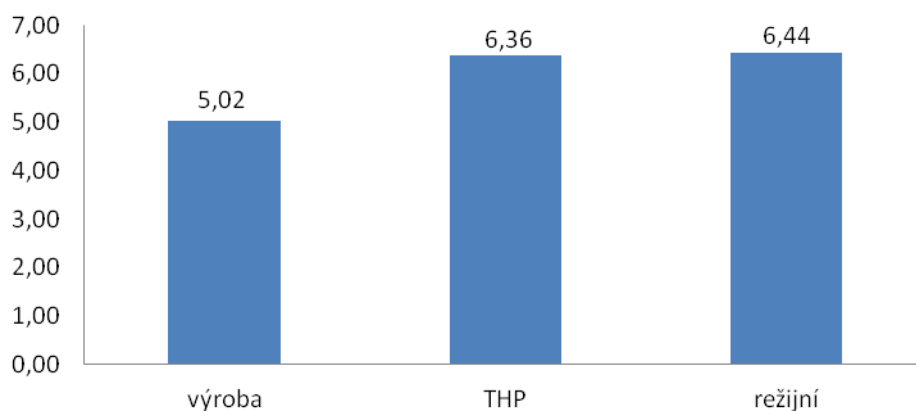
Obr. 20 Průměry dostatečnosti bezpečnostních opatření

- **Hygienické podmínky jsou dostačující**

Velký rozdíl se spokojeností s hygienickými podmínkami byl ve výrobním úseku, jehož průměr byl značně pod průměry ostatních skupin. Tuto skutečnost potvrdil také LSD test, který ukázal signifikantní rozdíly mezi výrobou, THP a výrobou a režijními pracovníky. Skupina THP a režijních pracovníků žádné signifikantní rozdíly nevykazuje. Celkový průměr byl 5,61 a v otevřených párkrát padla stížnost na nedostatečné množství sprch.



### Průměry spokojenosti s hygienickými podmínkami

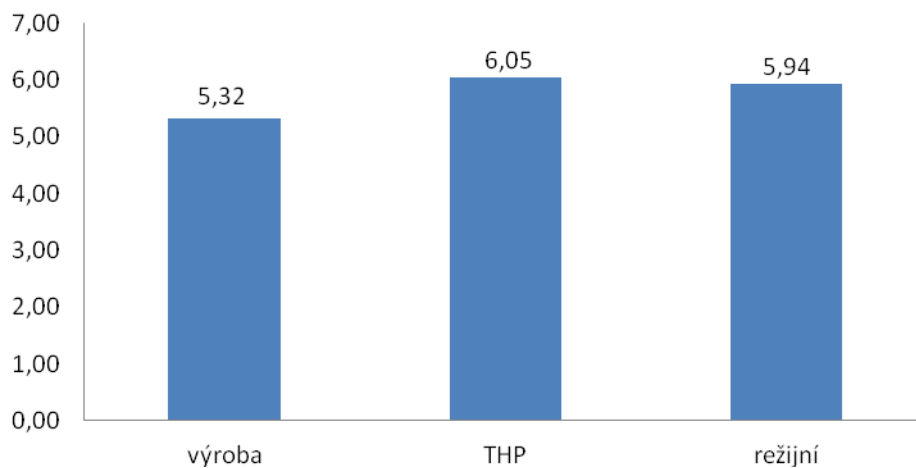


Obr. 21 Průměry spokojenosti s hygienickými podmínkami

- **Jsem dostatečně informován o nabízených benefitech**

V průměru 5,61 si pracovníci myslí, že jsou dostatečně informováni o nabízených benefitech. Nejlépe informováni se cítí THP pracovníci. Signifikantní rozdíly byly opět mezi výrobou a ostatními dvěma skupinami.

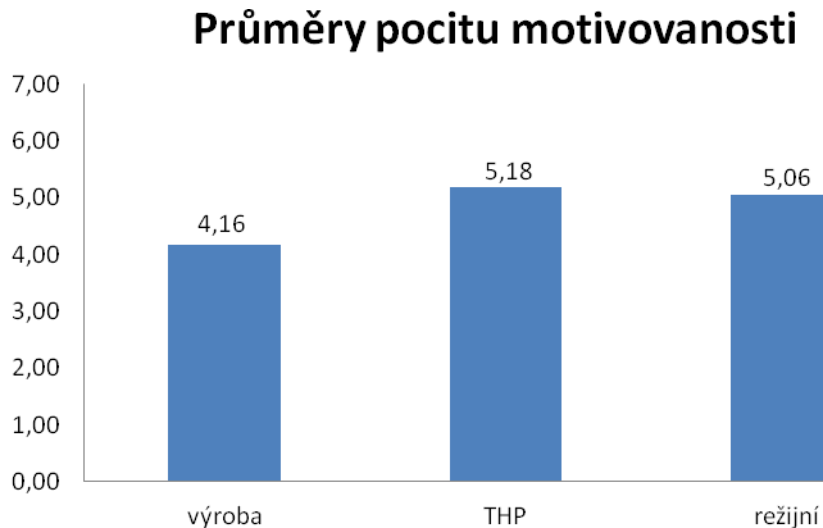
### Průměry informovanosti o benefitech



Obr. 22 Průměry informovanosti o nabízených benefitech

- **Cítím se motivován**

Pocit motivovanosti dopadl poněkud hůře s průměrem 4,58. Nejméně motivováni se cítí úsek výroby a LSD test prokázal signifikantní rozdíly právě mezi výrobou a ostatními dvěma skupinami pracovníků.

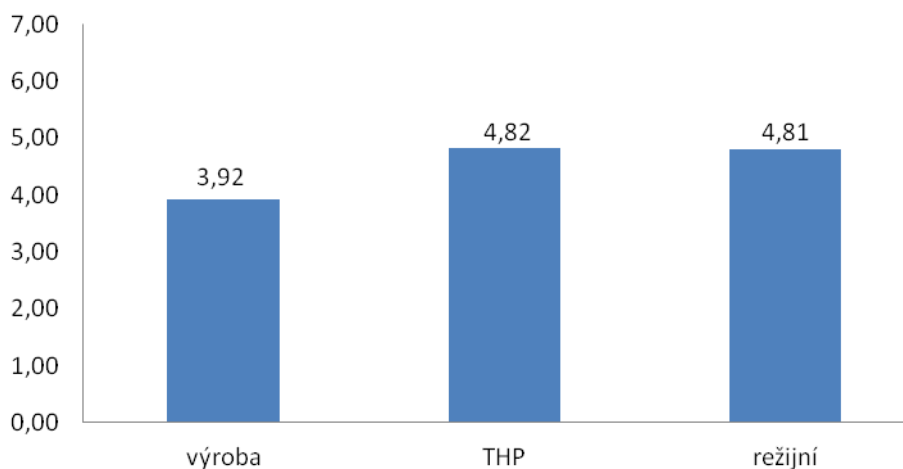


Obr. 23 Průměry pocitu motivovanosti

- **Systém odměňování je spravedlivý**

Obdobně jako pocit motivovanosti, s nižším průměrem 4,31 skončil i pocit spravedlivého odměňování. Nejméně spravedlivý systém hodnotí výrobní úsek. Signifikantní rozdíly byly mezi výrobou a ostatními dvěma skupinami.

## Průměry spravedlivosti odměňování

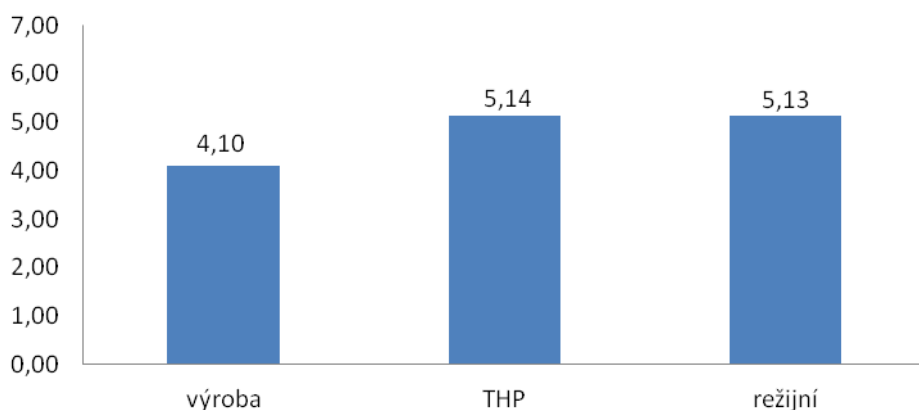


Obr. 24 Průměry spravedlivosti odměňování

- **Jsem spokojen/a se vzdělávacím programem**

Spokojenost se vzdělávacím programem dosáhla také nižšího průměru a to 4,55. Skupina THP a režijních pracovníků měla téměř shodné průměry, za to úsek výroby se cítí značně více nespokojen než ostatní. Proto není překvapením, že LSD test potvrdil signifikantní rozdíly mezi výrobou a ostatními dvěma skupinami.

## Průměry spokojenosti se vzdělávacím programem

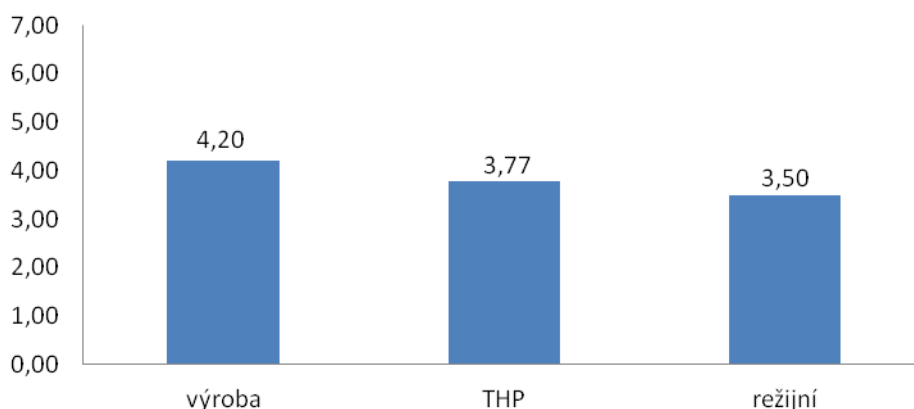


Obr. 25 Průměry spokojenosti se vzdělávacím programem

- **Při zrušení zaměstnaneckých benefitů, bych uvažoval/a o změně zaměstnání**

Následující otázka zjišťovala důležitost zaměstnaneckých benefitů a vliv jejich případného zrušení na změnu zaměstnání. Průměr celkově byl 3,97, ovšem důležitost jednotlivých benefitů pro zaměstnance bude zkoumána v pozdějším souboru otázek. A signifikantní rozdíly mezi skupinami LSD test neprokázal. Což znamená, že skupiny uvažovaly v průměru stejně.

### Průměry zrušení benefitů by vedlo ke změně zaměstnání

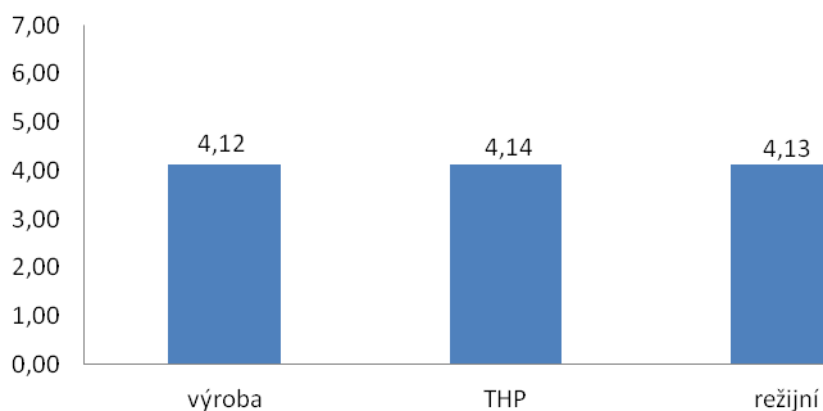


Obr. 26 Průměry zrušení benefitů by zaměstnanci uvažovali o změně zaměstnání

- **Jsou adekvátně oceněny inovační návrhy**

Inovačních nápadů bývá podle informací personální ředitelky zhruba 5 do roka a průměry skupin s adekvátním oceněním jsou velmi blízké. A proto se ani nelze divit, že LSD test neprokázal žádné signifikantní rozdíly mezi skupinami.

### Průměry adekvátnosti ocenění inovačních nápadů

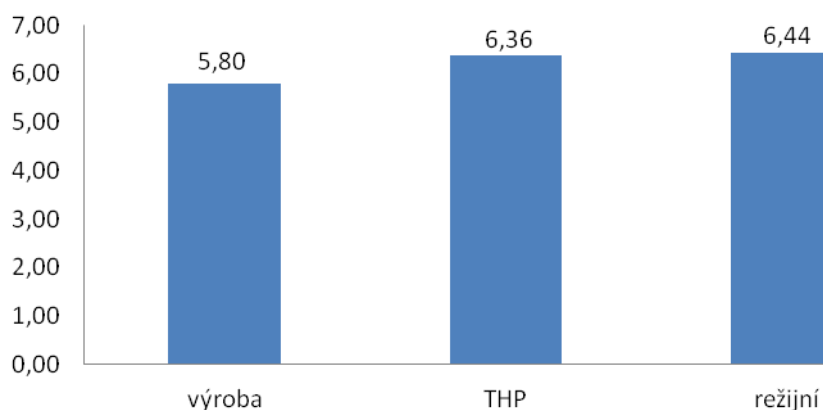


Obr. 27 Průměry adekvátnosti ocenění inovačních nápadů

- **Uvítali byste každoroční přepočty mzdy vůči inflaci**

Každoroční přepočty mzdy vůči inflaci získal vyšší průměr a to 6,06. i když v otevřených otázkách si nejvíce na finanční podmínky stěžovali pracovníci výroby, ohodnotili tuto otázku nejnižším průměrem. A signifikantní rozdíly byly zaznamenány mezi výrobou a ostatními dvěma skupinami.

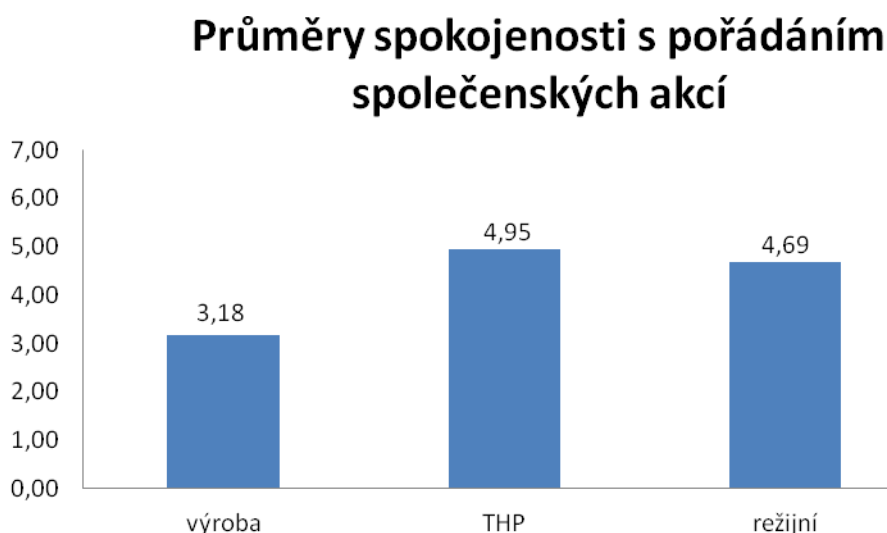
### Průměry každoročního přepočtu mezd vůči inflaci



Obr. 28 Průměry uvítání každoročního přepočtu mezd vůči inflaci

- **Pořádá se dostatek společenských akcí pro utužení pracovního kolektivu**

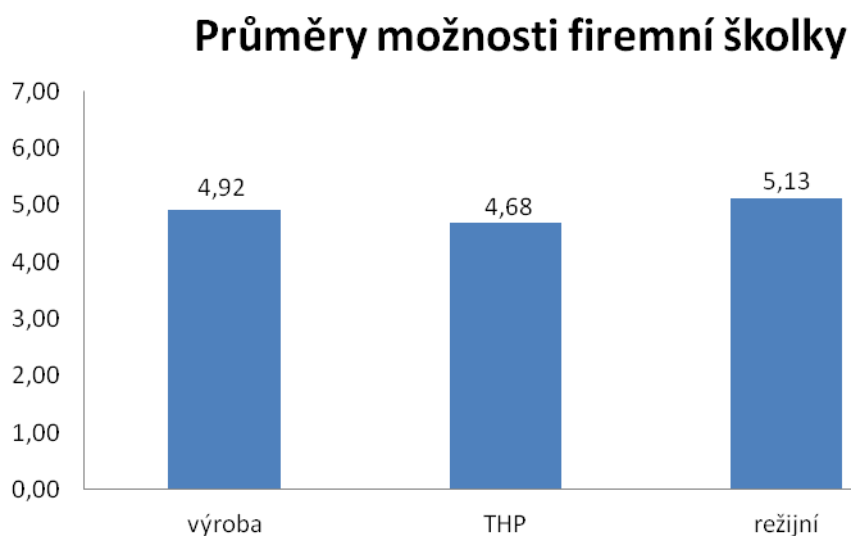
Jeden z nejnižších průměrů si získala spokojenost s pořádáním společenských akcí pro zaměstnance a to s hodnotou 3,9. Tento průměr značně snížila výrobní skupina, která je s pořádáním akcí značně více nespokojena. LSD test prokázal signifikantní rozdíly mezi výrobou a ostatními dvěma skupinami. Kromě každoročního vánočního večírku a nepravidelných teambuildingových akcí, společnost nic neorganizuje. Ovšem podle informací z personálního oddělení, zaměstnanci pořádají vlastní akce (výlety na kolech, bowling, turnaj v nohejbale) a společnost se poté stává jejich sponzorem.



Obr. 29 Průměry spokojenosti s pořádáním společenských akcí

- **Uvítali byste možnost firemní školky**

Z informací od personální ředitelky byly zjištěny ohlasy na zřízení firemní školky, proto další otázka zjišťovala skutečný zájem. V průměru byl zájem na hladině 4,9 a mezi skupinami nebyly signifikantní rozdíly podle LSD testu.

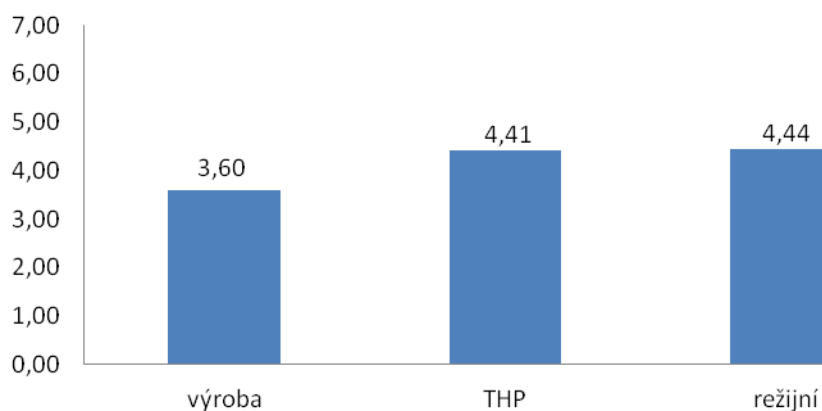


Obr. 30 Průměry možnosti firemní školky

- **Jsem spokojen/a s kvalitou stravy v jídelně**

Očividně velmi ožehavým tématem je mezi pracovníky strava v závodní jídelně. Strava také bývá nejčastějším podnětem ke stížnostem, které se objevují ve schránce přání a stížností. Průměr odpovědí byl 3,95 a nejméně spokojeni byli opět zaměstnanci výroby. LSD test poukázal na signifikantní rozdíly právě mezi výrobou a ostatními dvěma skupinami.

### Průměry spokojenosti s kvalitou stravy v jídelně



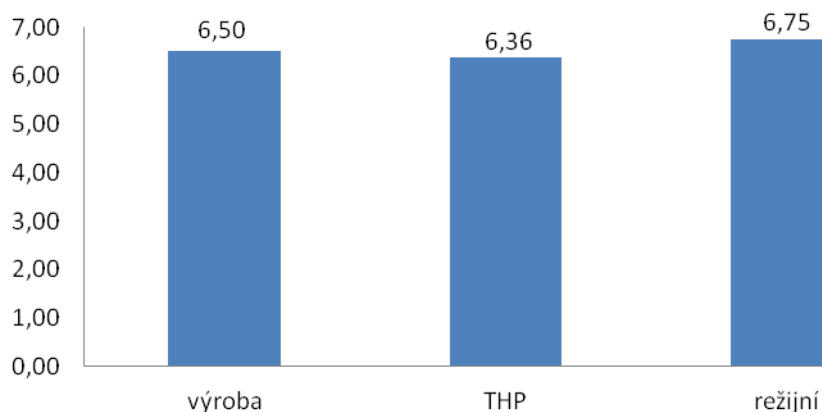
Obr. 31 Průměry spokojenosti s kvalitou stravy v jídelně

Další série otázek byla zaměřena na spokojenost v práci s jednotlivými faktory na škále od 1 do 7 (1 nedůležité, 7 velmi důležité).

- **Finanční podmínky**

Důležitost finančních podmínek celkově získala průměr 6,51 a LSD test ukázal signifikantní rozdíl mezi skupinou THP a režijních pracovníků.

### Průměry důležitosti finančních podmínek

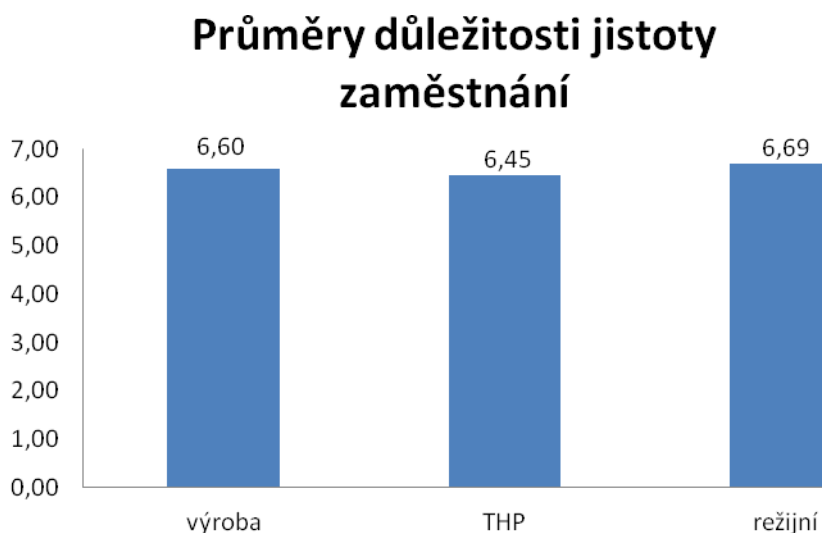


Obr. 32 Průměry důležitosti finančních podmínek



- **Jistota zaměstnání**

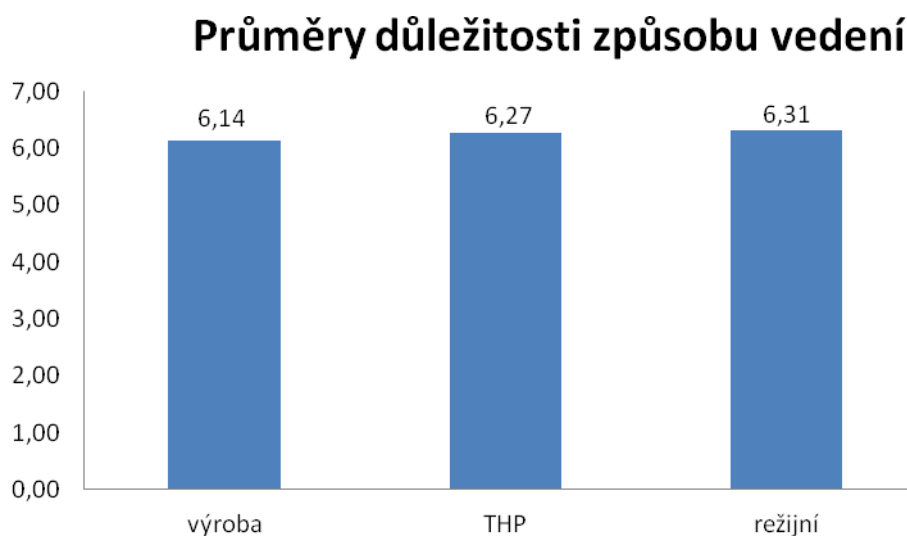
Pochopitelně vysoký průměr získala i důležitost jistoty zaměstnání 6,58. Tuto hodnotu vysvětluje i průměrný věk zaměstnanců, který je 45,96 let. Mezi skupinami nebyly signifikantní rozdíly a jistota zaměstnání je tedy pro všechny skupiny v průměru stejně důležitá.



Obr. 33 Průměry důležitosti jistoty zaměstnání

- **Způsob vedení**

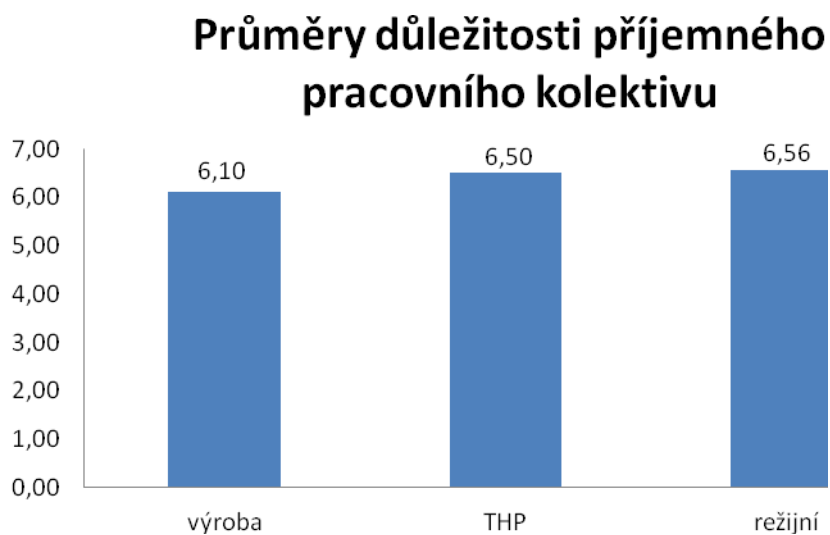
Způsob, jakým je společnost vedena, je průměrně důležitý pro pracovníky na úrovni 6,2. Nejméně důležité se to jeví pracovníkům výroby, ovšem mezi skupinami nebyly zaznamenány signifikantní rozdíly.



Obr. 34 Průměry důležitosti způsobu vedení

- **Příjemný pracovní kolektiv**

Práce v příjemném pracovním kolektivu je nejdůležitější pro režijní pracovníky, kteří tuto otázku ohodnotili velmi obdobně jako THP pracovníci. Mezi skupinou výroby zde LSD test prokázal signifikantní rozdíly s ostatními dvěma skupinami.

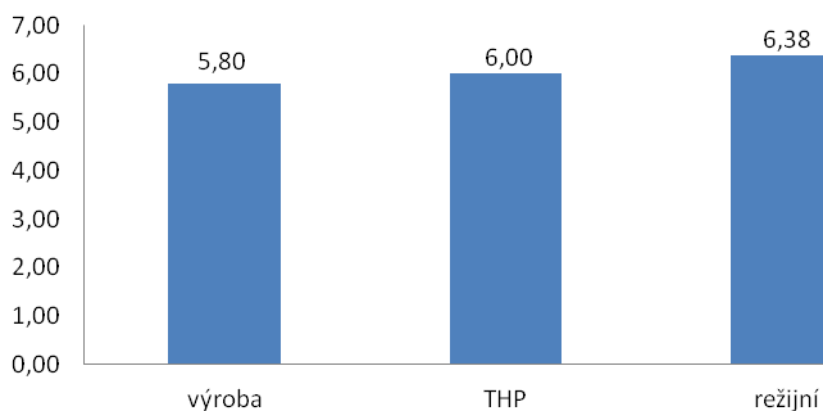


Obr. 35 Průměry důležitosti příjemného pracovního kolektivu

- **Adekvátně vybavené pracoviště**

Důležitost adekvátně vybaveného pracoviště pracovníci ohodnotili v průměru hodnotou 5,95. LSD test prokázal signifikantní rozdíly mezi výrobou a režijním úsekem.

### Průměry důležitosti adekvátně vybaveného pracoviště

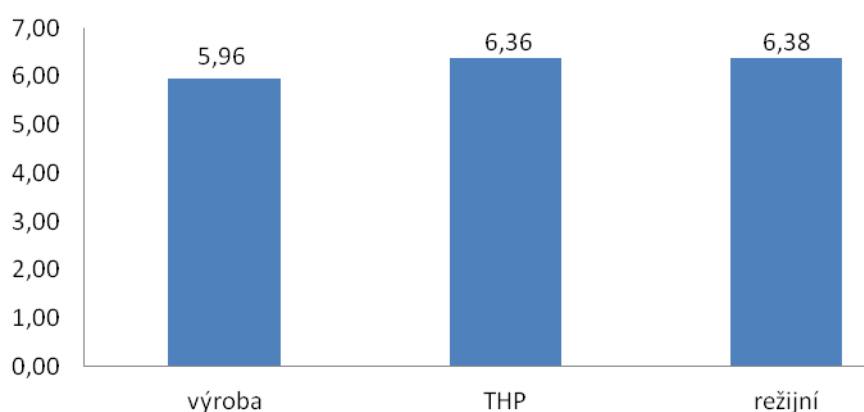


Obr. 36 Průměry důležitosti adekvátně vybaveného pracoviště

- **Vhodná forma komunikace**

Vhodná forma komunikace se jeví nejméně důležitá pro výrobní úsek, což je nejspíše zapříčiněno stereotypností jejich pracovní náplně. Proto není překvapením, že byly zaznamenány signifikantní rozdíly mezi výrobou a ostatními dvěma skupinami.

### Průměry důležitosti vhodné formy komunikace

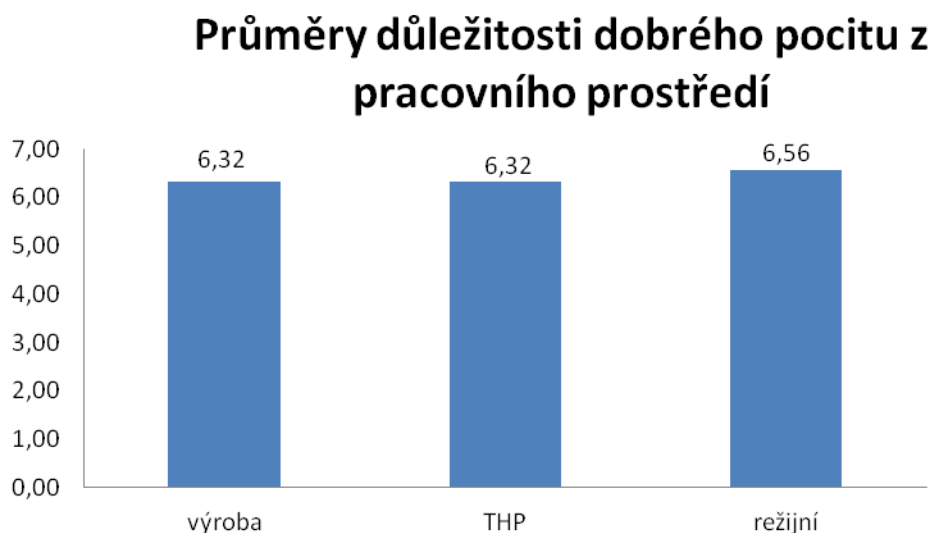


Obr. 37 Průměry důležitosti vhodné formy komunikace

- **Prostředí, ve kterém se cítím dobře**

S průměrem 6,36 se zaměstnanci cítí v pracovním prostředí dobře. Přičemž průměry výsledků byly velmi obdobné, proto není divu, že nebyly zaznamenány signifikantní

rozdíly mezi skupinami. Z čehož vyplývá, že důležitost dobrého pocitu z pracovního prostředí je pro všechny skupiny v průměru stejně důležitá.

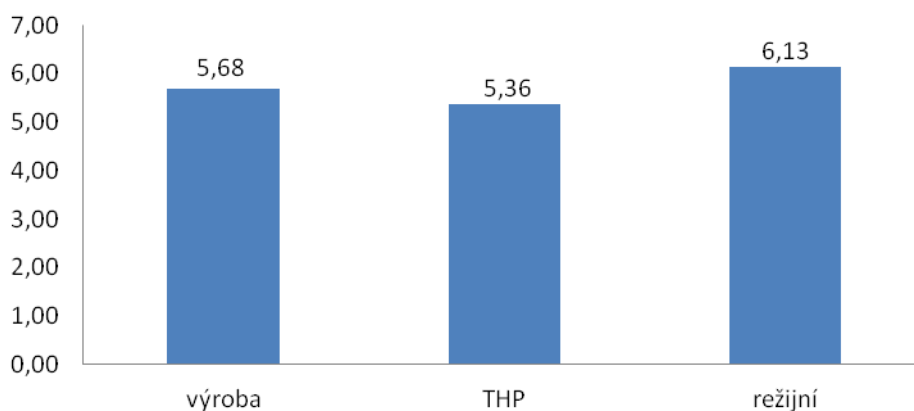


Obr. 38 Průměry důležitosti dobrého pocitu z pracovního prostředí

- **Zaměstnanecké benefity**

Jak jsou pro pracovníky důležité samotné zaměstnanecké benefity zjišťovala právě tato otázka a získala ohodnocení s průměrem 5,68. Nejméně důležité jsou benefity pro režijní pracovníky a právě s touto skupinou a úsekem THP, LSD test poukázal na signifikantní rozdíly.

### Průměry důležitosti zaměstnaneckých benefitů

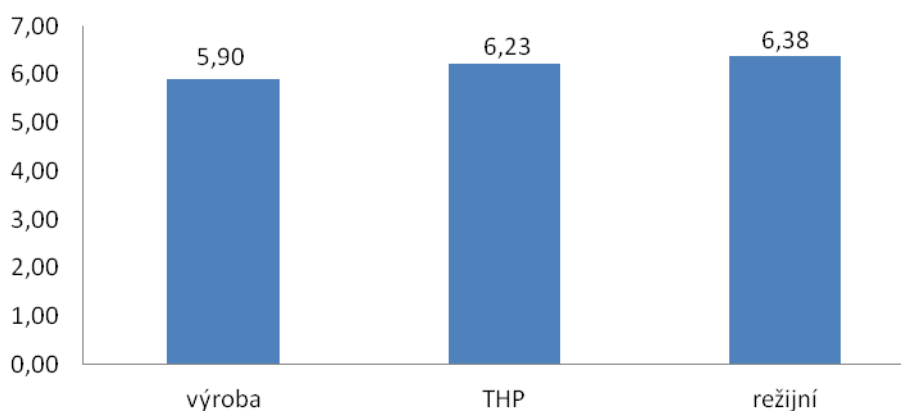


Obr. 39 Průměry důležitosti zaměstnaneckých benefitů

- **Zpětná vazba od nadřízeného**

Nejméně o zpětnou vazbu nadřízeného stojí pracovníci výroby, zatímco režijnímu úseku, se jeví značně více důležitá. i LSD test potvrdil signifikantní rozdíl mezi těmito dvěma skupinami.

### Průměry důležitosti zpětné vazby od nadřízeného

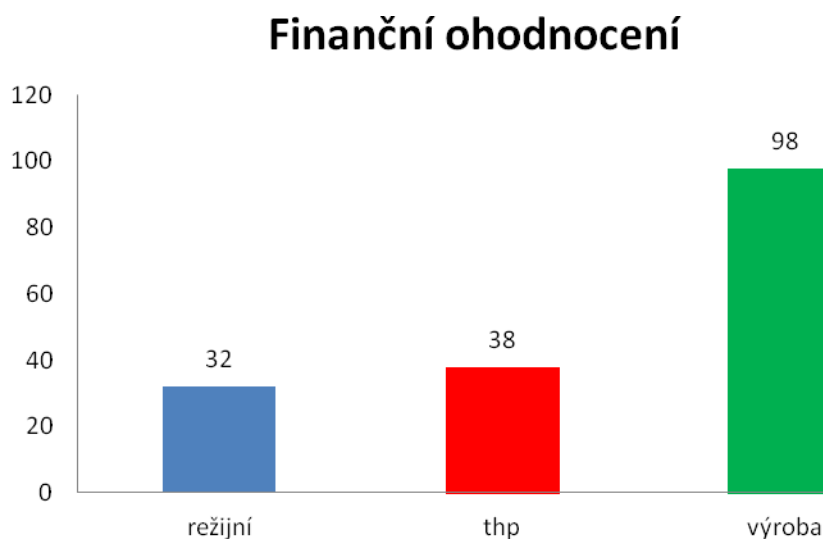


Obr. 40 Průměry důležitosti zpětné vazby od nadřízeného

**Otázka číslo 10** umožňovala více možných odpovědí a zněla následovně:

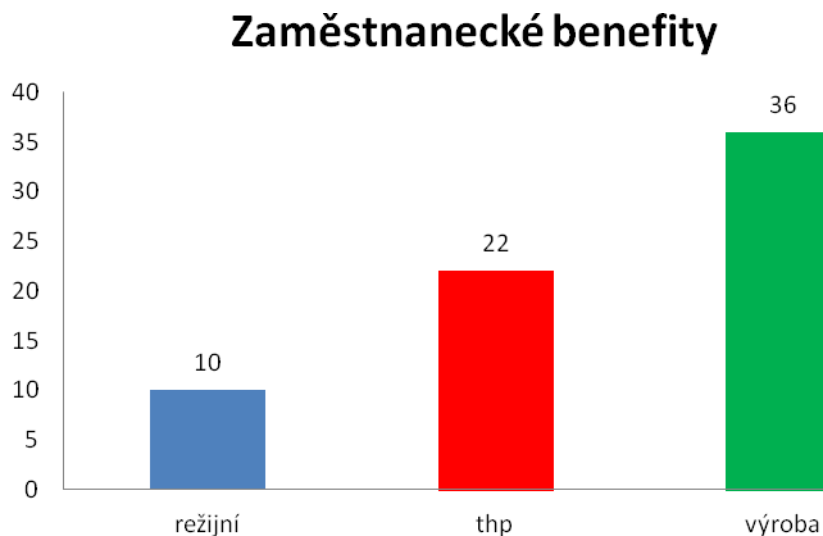
- **Co Vás dokáže motivovat k vyššímu výkonu**

Mezi možnostmi bylo: finanční ohodnocení, kritika nadřízeného, veřejné uznání, povýšení/kariérní postup a také zaměstnanecké benefity. Nejčastější odpovědí bylo finanční ohodnocení s absolutní četností 168 odpovědí. Odpovědi skrz skupinami můžete vidět v následujícím obrázku.



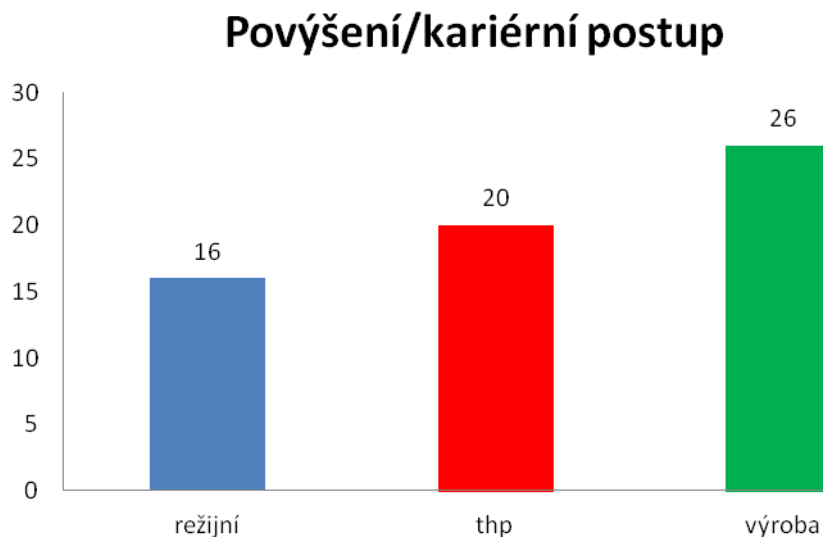
Obr. 41 Absolutní četnosti motivace k lepším výkonům pomocí finančního ohodnocení

Na druhém místě se umístily zaměstnanecké benefity s absolutní četností 68 odpovědí. Odpovědi jednotlivým skupin zobrazuje graf na obrázku 42.



Obr. 42 Absolutní četnosti motivace k lepším výkonům pomocí zaměstnaneckých benefity

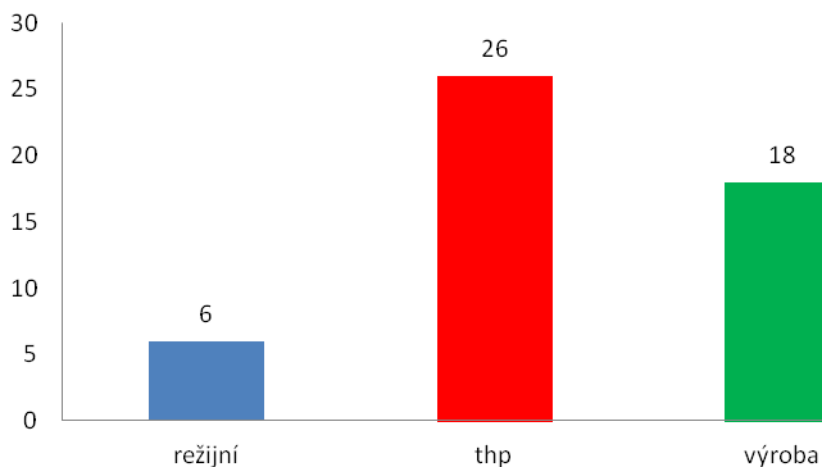
Jako třetí se umístila motivace pomocí povýšení či kariérního postupu, který získal v absolutní četnosti 62 odpovědí.



Obr. 43 Absolutní četnosti motivace k lepším výkonům pomocí povýšení/kariérního postupu

Poněkud méně pracovníky motivuje k lepším výkonům kritika od vedoucího. Tuto možnost označilo pouze 50 respondentů a rozložení jednotlivých odpovědí podle pracovního zařazení vidíte na obrázku 44.

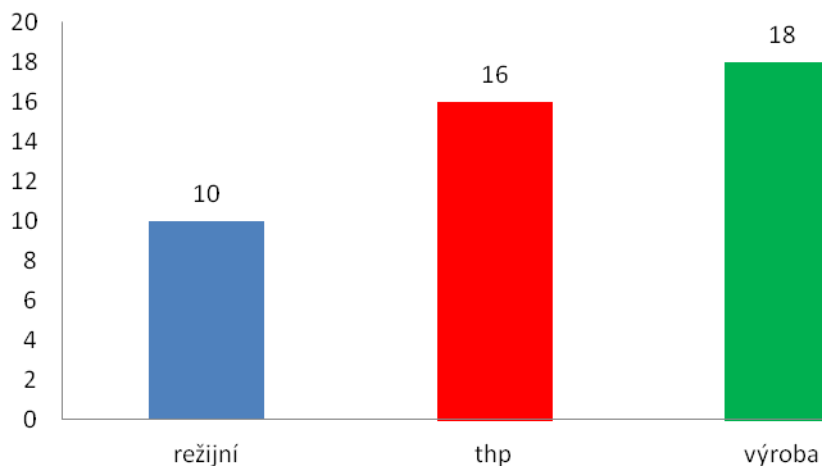
## Kritika Vedoucího



Obr. 44 Absolutní četnosti motivace k lepším výkonům pomocí kritika vedoucího

Nejméně oblíbeným motivátorem se jeví veřejné uznání, což také potvrdila v rozhovoru personální ředitelka. Jelikož zaměstnanci z převážné většiny nestáli o veřejné uznání, byl zrušen benefit zaměstnanec roku. Tuto odpověď zvolilo pouze 44 respondentů.

## Veřejné uznání



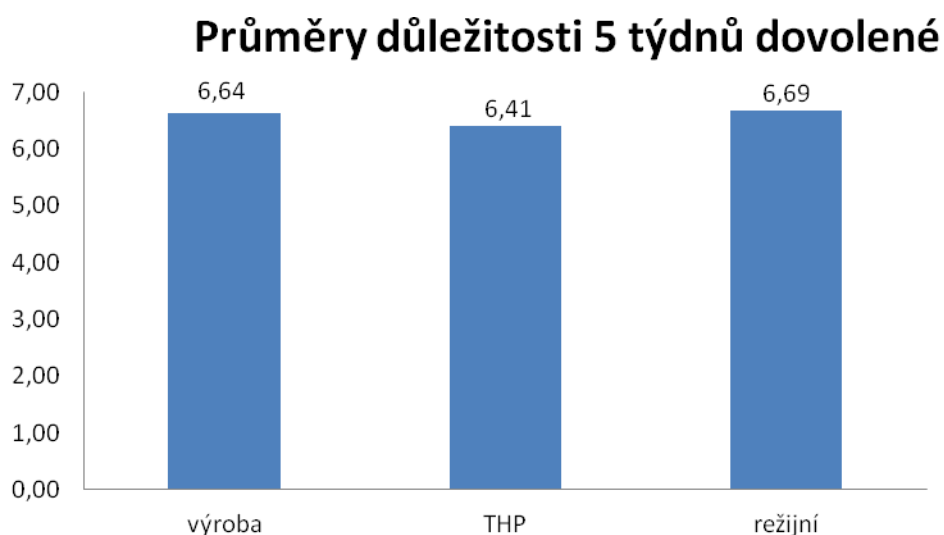
Obr. 45 Absolutní četnosti motivace k lepším výkonům pomocí veřejného uznání

Následovala opět série otázek, tentokrát měli respondenti ohodnotit jak je pro ně daný **benefit důležitý** na škále od 1 do 7 (1 nedůležitý, 7 velmi důležitý).



- **5 týdnů dovolené**

Na této otázce je jasně vidět, jak si pracovníci váží volného času. Průměrné hodnocení odpovědí bylo 6,59 a řadí se tak mezi velmi ceněný benefit. a LSD test neprokázal signifikantní rozdíly mezi skupinami, tudíž je dovolená pro všechny v průměru stejně důležitá.

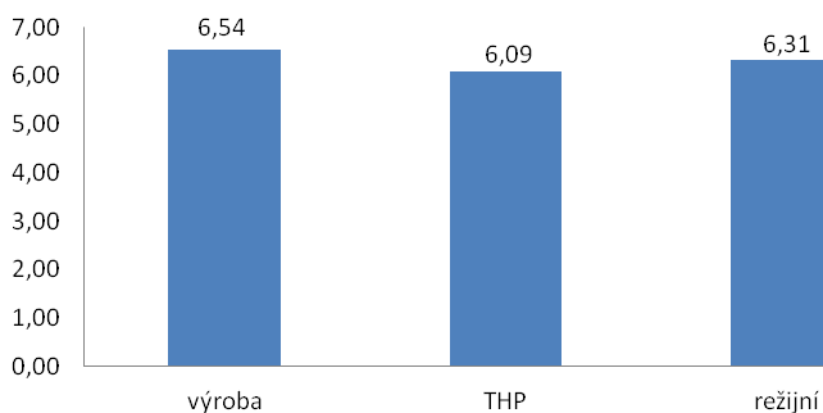


Obr. 46 Průměry důležitosti 5 týdnů dovolené pro zaměstnance

- **Měsíční bonus**

Průměr všech respondentů u této otázky byl 6,39 a nejméně důležitý je měsíční bonus pro THP pracovníky. LSD test ukázal signifikantní rozdíl mezi THP pracovníky a úsekem výroby.

### Průměry důležitosti měsíčního bonusu

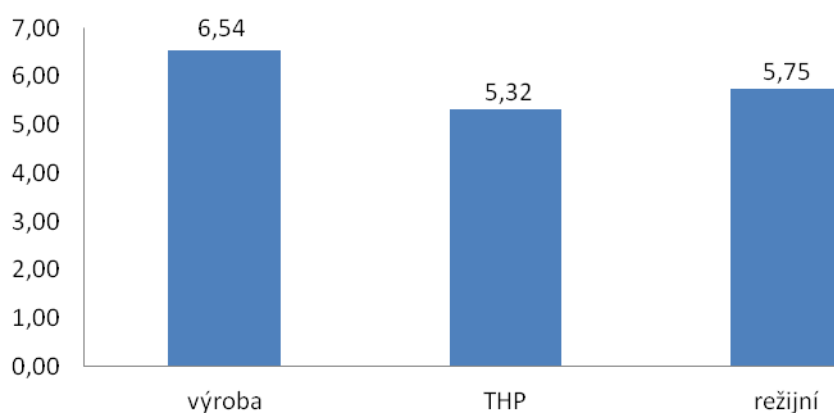


Obr. 47 Průměry důležitosti měsíčního bonusu

- **Příplatky za práci přesčas**

Příplatky za práci přesčas jsou pro pracovníky důležité průměrně na hladině 6,09. Pro úsek výroby jsou tyto příplatky značně důležitější než pro ostatní skupiny, což také potvrdil LSD test a poukázal zde na signifikantní rozdíly.

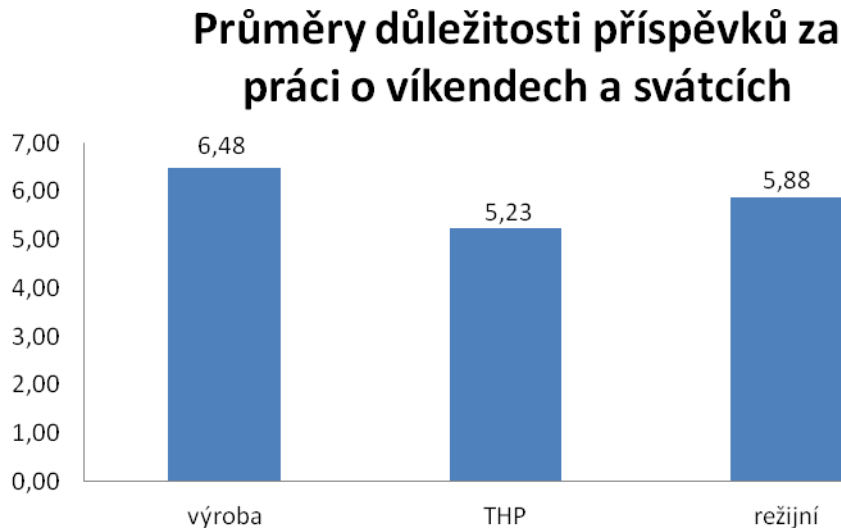
### Průměry důležitosti příspěvků za práci přesčas



Obr. 48 Průměry důležitosti příspěvků za práci přesčas

- **Příplatky za práci o víkendu a svátcích**

Velmi obdobné průměry, jako u předchozí otázky, měly příspěvky za práci o víkendu a svátcích. A signifikantní rozdíly byly opět mezi výrobním úsekem a zbylými dvěma skupinami.

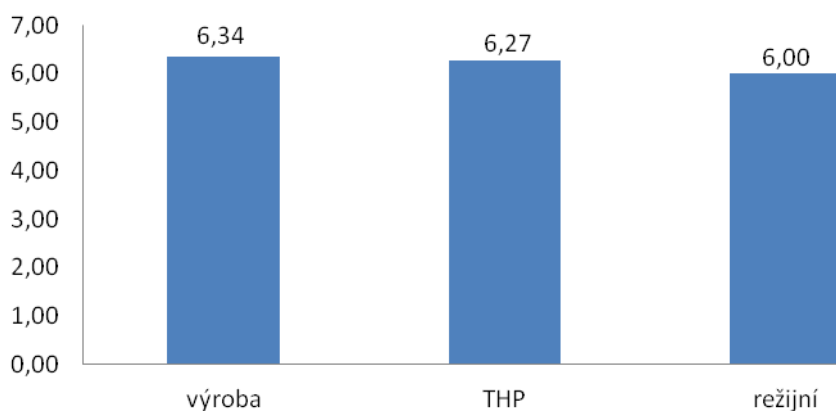


Obr. 49 Průměry důležitosti příspěvků za práci o víkendech a o svátcích

- **Příspěvek na penzijní připojištění**

Důležitost příspěvků na penzijní připojištění skončila s průměrem 6,26 a nejméně důležitý je pro režijní pracovníky. Žádné signifikantní rozdíly mezi skupinami LSD test neodhalil a příspěvek je tedy napříč skupinami pro všechny stejně důležitý.

### Průměry důležitosti příspěvků na penzijní připojištění

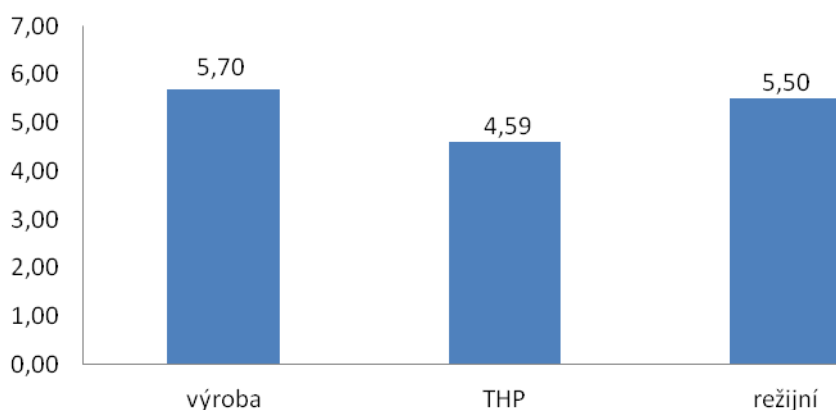


Obr. 50 Průměry důležitosti příspěvků na penzijní připojištění

- **Příspěvek na vedení účtu**

Již méně zajímavý se zaměstnancům jeví příspěvek na vedení účtu s průměrem odpovědí 5,39. Nejvíce důležitý je pro výrobní pracovníky. LSD test ukázal signifikantní rozdíly mezi THP pracovníky a zbylými dvěma skupinami.

### Průměry důležitosti příspěvků na vedení účtu

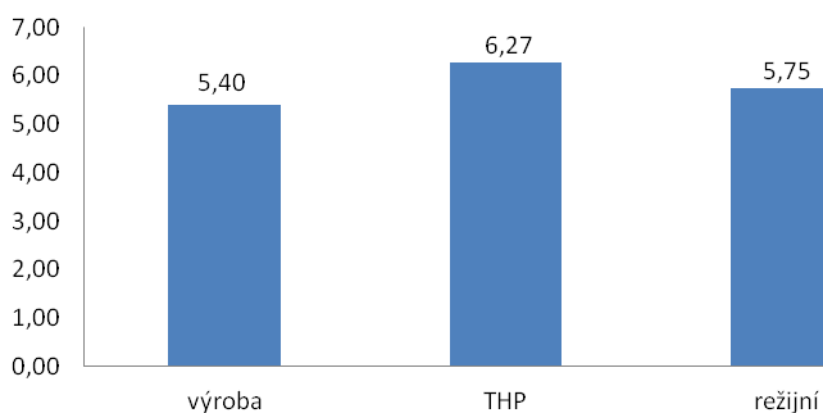


Obr. 51 Průměry důležitosti příspěvků na vedení účtu

- **Možnost vzdělávání**

Vzdělávání pracovníci ohodnotili v průměru na 5,68 a nejdůležitější je pro THP pracovníky. Signifikantní rozdíly jsou mezi THP a výrobním úsekem.

### Průměry důležitosti možnosti vzdělávání

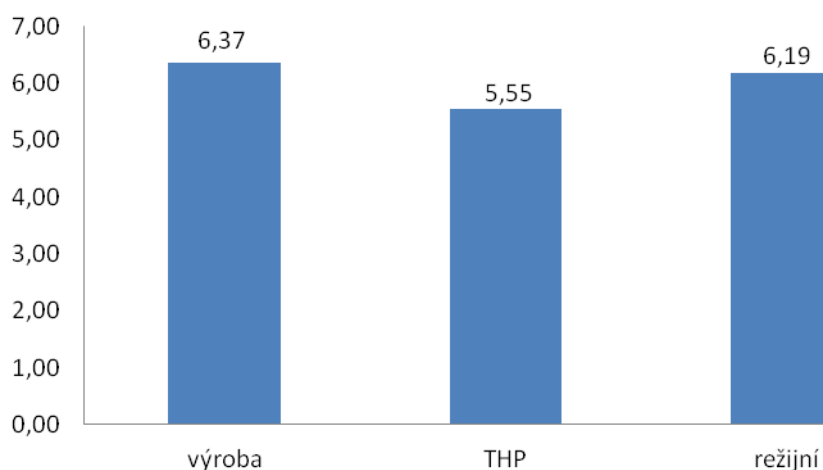


Obr. 52 Průměry důležitosti možnosti vzdělávání

- **Volno při krátké nemoci**

Relativně nově zavedené sick days neboli volno při krátké nemoci získalo průměrnou známku 6,13 a opět to značí, jak si zaměstnanci váží dnů volna navíc (především pracovníci výroby). LSD test poukázal na signifikantní rozdíly mezi THP pracovníky a zbylými dvěma skupinami.

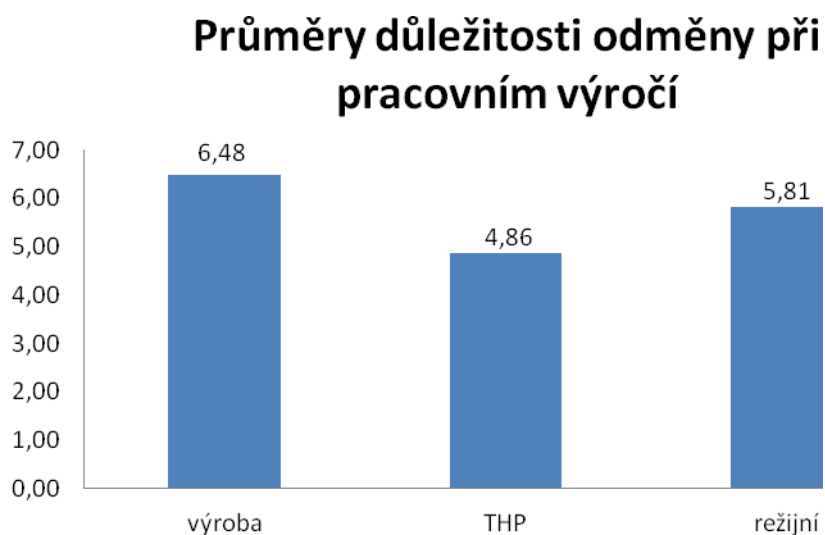
### Průměry důležitosti sick days



Obr. 53 Průměry důležitosti sick days

- **Odměna při pracovním výročí**

Velmi rozmanité byly výsledky důležitosti odměny při pracovním výročí a LSD test ukázal signifikantní rozdíly mezi všemi skupinami navzájem. Značí to, že odměny při pracovním výročí jsou pro každou skupinu velmi rozdílně důležité.

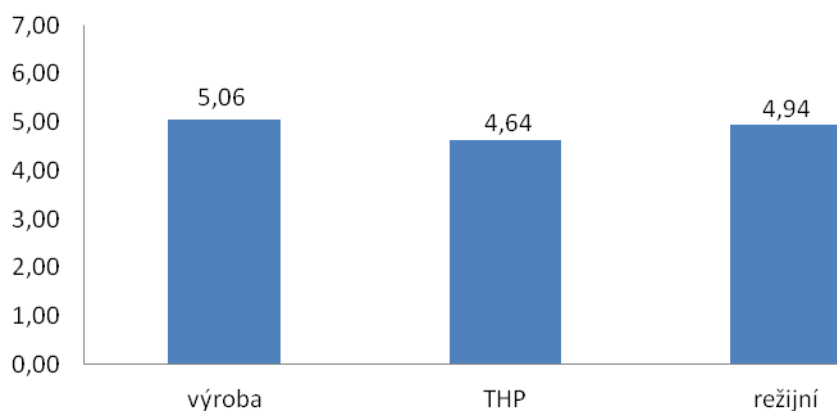


Obr. 54 Průměry důležitosti odměny při pracovním výročí

- **Příspěvek na plavání**

Jeden z nejhůře hodnocených benefitů byl příspěvek na plavání s průměrnou známkou 4,93. Na obdobné odpovědi se shodly všechny skupiny, tudíž nebyly zde žádné signifikantní rozdíly.

### Průměry důležitosti příspěvku na plavání

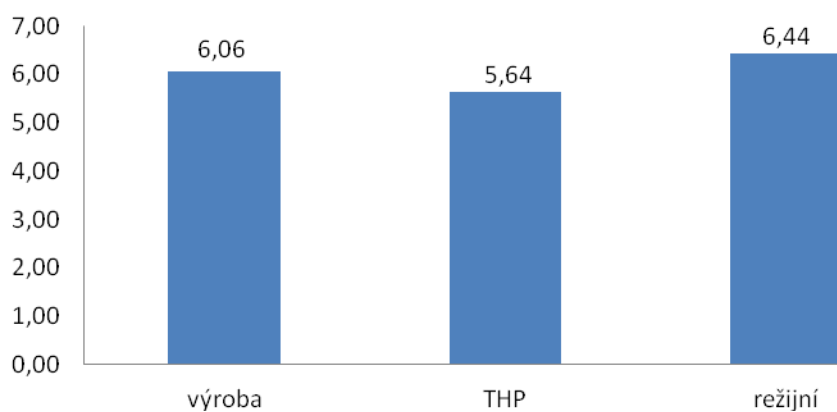


Obr. 55 Průměry důležitosti příspěvku na plavání

- **Příspěvek na dovolenou**

Průměrná hodnota důležitosti příspěvku na dovolenou u respondentů byla 6,02. Ovšem režijní pracovníci si příspěvku váží nadprůměrně a LSD test ukázal signifikantní rozdíl právě mezi režijními a THP pracovníky.

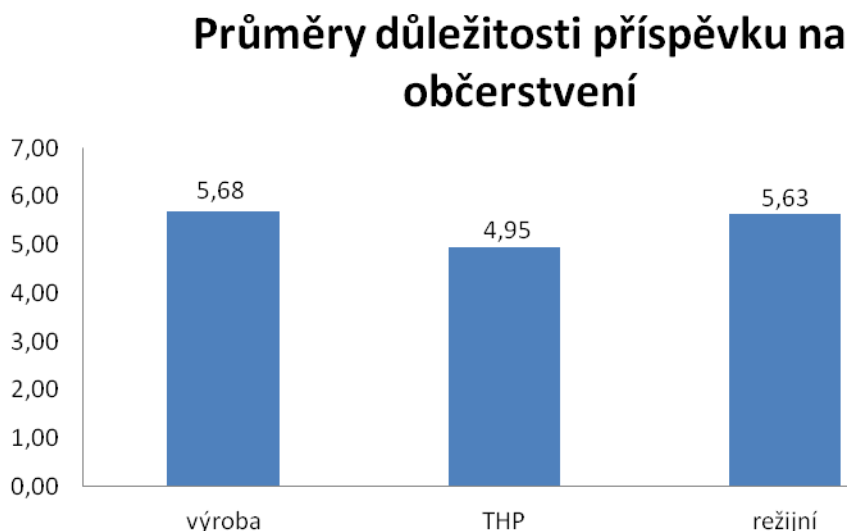
### Průměry důležitosti příspěvku na dovolenou



Obr. 56 Průměry důležitosti příspěvku na dovolenou

- **Příspěvek na občerstvení**

Průměr 5,49 získal příspěvek na občerstvení a nejméně si jej váží THP pracovníci, kteří byli značně pod průměrem. Signifikantní rozdíly LSD test ukázal mezi výrobou a THP pracovníky.



Obr. 57 Průměry důležitosti příspěvku na občerstvení

**Otázka číslo 12** zjišťovala, zda zaměstnanci ví, kde se nachází schránka přání a stížností. Schránka je velmi důležitým prvkem, kde zaměstnanci mohou vyjádřit svůj nesouhlas anonymně. Tato schránka se ve společnosti nachází vedle vrátnice a podle informací personálního oddělení je i občasně využívána. Nejčastější stížnosti bývají ohledně kvality stravy v závodní jídelně. Kladná odpověď byla získání od 137 respondentů z celkových 176.

- **Co Vám v systému zaměstnaneckých výhod chybí**

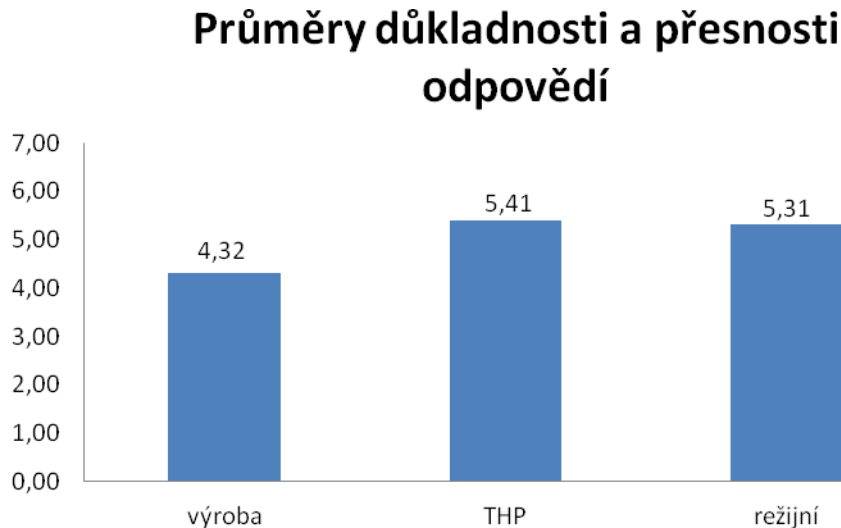
Jednalo se o otevřenou otázku, ovšem jen 68 respondentů toto pole vyplnilo. Odpovědi byly úzce spjaté s otázkou číslo 15: „Jakým způsobem bychom pro Vás mohli vylepšit systém zaměstnaneckých výhod.“ Mezi nejčastější nedostatky patřily stravenky, 13. plat, chlazené minerální vody, více finančních prostředků či vyučování anglického jazyka. Svoji roli zde také měl požadavek na masáže či zřízení rehabilitačního centra a společné akce.

**Otázka číslo 14** zjišťovala míru spokojenost s odezvou na dotazy ohledně zaměstnaneckých benefitů na škále od 1 do 7 (1 velmi nespokojen/a, 7 velmi spokojen/a).



- **Důkladnost a přesnost odpovědí**

Poněkud nižší průměr 4,77, ale stále v druhé polovině škály, získala důkladnost a přesnost odpovědí na otázky. Nejvíce spokojeni jsou THP pracovníky. LSD test ukázal signifikantní rozdíly mezi výrobním úsekem a zbylými dvěma skupinami.

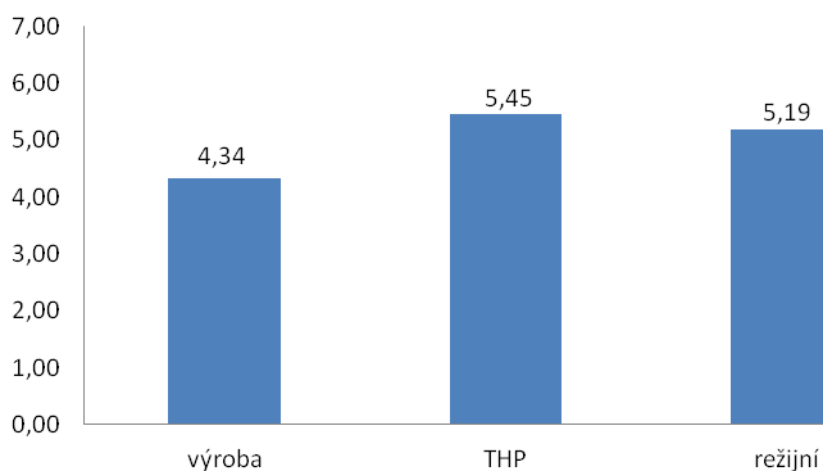


Obr. 58 Průměry důkladnosti a přesnosti odpovědí

- **Rychlost odpovědí**

Se stejným průměrem 4,77 jako u předchozí otázky, skončila i rychlost odpovědí na dotazy. Signifikantní rozdíly byly opět mezi pracovníky výroby a zbylými dvěma skupinami.

### Průměry rychlosti odpovědí

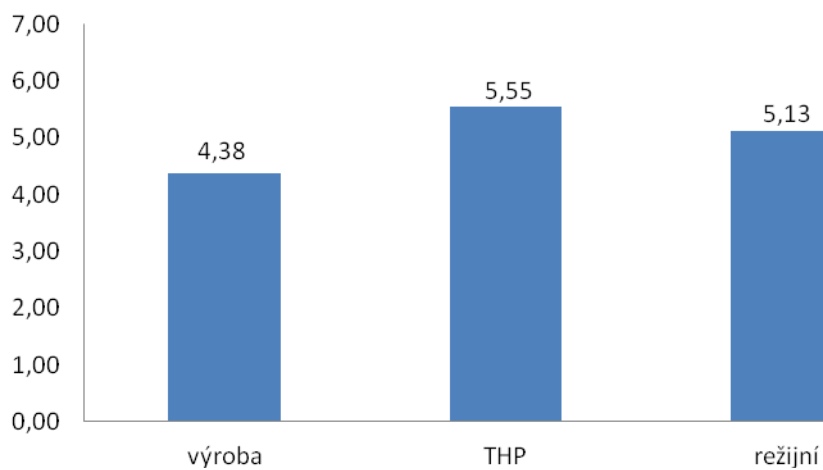


Obr. 59 Průměry rychlosti odpovědí

- **Ochota naslouchat**

Asi nejlepší výsledek v této řadě otázek získala ochota naslouchat s průměrem 4,81. Přičemž signifikantní rozdíly byly mezi výrobou a zbylými dvěma úseky.

### Průměry ochoty naslouchat



Obr. 60 Průměry ochoty naslouchat

## 4 Návrhová část

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni ve společnosti, ovšem byly zjištěny rozdíly mezi úsekem výroby a ostatními dvěma skupinami. Jako **nejdůležitější faktory** přispívající ke spokojenosti jsou jistota zaměstnání, finanční podmínky, prostředí, ve kterém se cítí dobře a příjemný pracovní kolektiv. Také vyplynulo několik oblastí, ve kterých by byly potřebné změny pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Jedná se o tyto oblasti:

- **Komunikace** (naslouchání názorů zaměstnanců, efektivní komunikace s nadřízenými, zpětná vazba a informovanost o zaměstnaneckých benefitech).
- **Pocit nedostatečného finančního ohodnocení.**
- **Utuzení kolektivu** a společenské akce.
- **Kvalita stravy** v závodní jídelně.
- **Hygienické podmínky** na pracovišti.

Konkrétní návrhy budou níže popsány a vyčísleny náklady, které s jejich realizací plynou pro společnost.

### 4.1 Zlepšení komunikace

- **Kurz komunikačních dovedností**

Pro zlepšení atmosféry na pracovišti, ale především komunikace mezi vedením a zaměstnanci bylo navrženo absolvování kurzu. Po oslovení několika firem s podobným zaměřením, společnost RPC Promens Zlín reagovala na dotaz zkušeností s kurzy o komunikaci. Společnost vyrábí plastové součástky pro automobilový průmysl (stejně jako Plastika a.s.). Vedení společnosti absolvovalo kurz: **7 návyků skutečně efektivních lidí** od Franka Coveyho.

Po absolvování kurzu celým managementem se ředitel rozhodl certifikovat na interního lektora, aby mohl školit další pracovníky. Před účastí kurzu bylo vyplněno zhodnocení od spolupracovníků a po 6 měsících bylo zaznamenáno rapidní zlepšení firemní komunikace. Ovšem jako nejnáročnější vedení uvádí přesvědčení zaměstnanců o možné **implementaci** 7 návyků v automobilovém průmyslu a změna reaktivního chování lidí na proaktivní.

Podle webových stránek poskytovatele kurzu, 7 návyků pomůže zaměstnancům pracovat sami na sobě, dosahovat výsledků se spokojenými lidmi a nalezení společného jazyka, tak aby se sjednotila komunikace lidí napříč firmou. První zásadní proměnou v RPC bylo zklidnění atmosféry, aby si lidé uvědomili náročné pracovní situace a že mohou nastalé problémy aktivně ovlivňovat. Dalším posunem bylo u mnoha pracovníků plánování, definování dlouhodobějších cílů a uvědomění si priorit, což mělo podstatný vliv na vzájemnou komunikaci. Lidé přicházeli lépe připraveni na porady, snažili se více naslouchat a hledat společná řešení. Kurzy ve společnosti podporují komunikaci mezi jednotlivými odděleními, což pomáhá uvádět do pohybu mnoho změn a realizovat nové myšlenky. (Franklin Covey, 2015)

Ředitel společnosti, jako klíčový přínos, hodnotí **změnu klimatu** ve firmě, všem se **lépe pracuje**, vnímání potřeby kvalitativní změny, snazší **přijímání odpovědnosti** i za náročné úkoly a lidé vidí **smysl ve své práci**. Dále uvádí, že lektorování mu vezme v průměru čtyři dny v měsíci, ale semináře přispívají k uvolňování potenciálu pracovníků.

Společnost Franka Coveyho nabízí čtyřdenní intenzivní seminář pro veřejnost za **31 400 Kč** bez DPH v Praze. Semináře se konají o víkendech s měsíčním časovým odstupem. Informace a podmínky pro vyškolení a certifikaci interních lektorů společnost odmítla sdělit, ovšem je zde nutné počítat s dalšími náklady a určitý čas na získání certifikátu. (Franklin Covey, 2015)

Tímto proškolením by měli projít všichni vedoucí pracovníci, z oblasti výroby nevyjímaje. Také personálnímu oddělení je školení velmi doporučováno, jelikož zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s odezvou na jejich dotazy. Změny nejspíše nebudou okamžité, jelikož osvojit si návyk potřebuje určitý čas. Zlepšení by ale s odstupem času mělo být znatelné. V případě, že kurz navštíví 3 vedoucí zaměstnanci napříč pracovními úseky a jeden z nich získá certifikaci i pro školení ostatních pracovníků, mohly by celkové náklady činit **94 200 Kč**.

- **Zpětná vazba a informovanost o benefitech**

Jako vhodná forma získání zpětné vazby, názorů a zjištění spokojenosti pracovníků, se jeví komplexní hodnocení zaměstnanců. Toto hodnocení je ve společnosti prováděno přímým vedoucím pracovníkem jednou ročně. Ke zlepšení současné situace by

mohlo přispět hodnocení dvakrát ročně a při této příležitosti informovat pracovníky o současném systému benefitů v podobě tištěné brožury.

## 4.2 Pocit nedostatečného finančního ohodnocení

Nejčastější výtkou v systému benefitů bylo nedostatečné finanční ohodnocení. Zároveň finance označili respondenti jako prvek, který je nejvíce motivuje k vyšším výkonům a je jedním z nejdůležitějších faktorů pro jejich spokojenost. Po konzultaci s ředitelkou personálního úseku bylo zjištěno, že se žádné zvyšování mezd nebo jiné odměny neplánují. Důvody managementu jsou, kvůli vysokým nákladům, pochopitelné a finanční ohodnocení bude vždy „velkým tématem“ pro obě strany.

V rámci diplomové práce byl proveden průzkum<sup>4</sup>, který porovnával výši mezd v odvětví ve Zlínském kraji se společností Plastika. Bylo zjištěno, že společnost nabízí mzdy **v průměrné výši** a finanční ohodnocení by proto nemělo být důvodem k odchodu zaměstnanců do jiných společností z tohoto odvětví. Je nutno brát v potaz, že Plastika zaměstnává více jak 50 % pracovníků se zdravotním postižením. Tito lidé mají všeobecně horší uplatnění na trhu práce a získání nového zaměstnání je pro ně obtížnější. Této situace společnost nevyužívá a nabízí všem zaměstnancům adekvátní mzdu a **nadstandardní nabídku** zaměstnaneckých benefitů. Důkaz toho, že si zaměstnanci nabízených benefitů cení, prokázalo dotazníkové šetření. Důležitost jednotlivých benefitů hodnotila drtivá většina zaměstnanců v průměru známkou 6 (ze 7).

Nabízí se zde možnost přepočtu mezd vůči inflaci. I když průměrná inflace za rok 2015 činila 0,3 % (Český statistický úřad, 2016), pro firmu by to znamenalo aditivní náklady v hodnotě více jak 750 000 Kč za rok. Zvýšení mzdy každého zaměstnance by v čistém příjmu bylo nepatrné, mělo velmi krátkodobý efekt na spokojenost a pro společnost bylo velmi nákladné. Z těchto důvodů se přepočet mezd vůči inflaci nejeví efektivním.

V nastalé situaci se nejvhodnějším řešením jeví vyzdvižení unikátní nabídky zaměstnaneckých benefitů a „výhodnost“ pro obě strany. Klíčové je poukázat na zásadní rozdíl poskytování odměn v podobě zaměstnaneckých benefitů a jako příjem v hrubé mzdě (odvody daní a sociálním a zdravotního pojištění). Doporučuje se vyčíslit hodnotu aktuálních benefitů a tyto údaje propagovat na nástěnkách, v interním časopisu o aktu-

---

<sup>4</sup> Konkrétní hodnoty uvedeny v příloze D

álním dění ve společnosti, ve společných prostorech (jídelna, šatny, atd.), na vánočním večírku, při hodnotících pohovorech a k příležitosti výročí firmy. Tato informační kampaň by měla přispět k uvědomění o nadstandardní péči o zaměstnance a zvýšit tak jejich spokojenost dlouhodobě. Společnost má navíc velmi loajální zaměstnance, jelikož průměrná délka pracovního poměru je téměř 11 let. Což by mělo být dalším důvodem v pokračování udržení jejich spokojenosti.

### 4.3 Akce pro utužení kolektivu

Hlavní problémy s komunikací a špatnou atmosférou na pracovišti úzce souvisí i nespokojenost s pořádáním nedostatku společenských akcí pro utužení kolektivu. Společnost pořádá pravidelně pouze vánoční večírek a podporuje teambuildingové aktivity. V dotazníkovém šetření ale zaznělo několik požadavků na uspořádání večera ve vinném sklípku a více těchto akcí. Proto se navrhuje několik vhodných činností pro upevnění vztahů s kolegy i s nadřízenými.

- **Večer ve vinném sklípku**

Kroměříž je známá svými zámeckými vinnými sklepy, v nichž jsou k vidění nejstarší části zdiva gotického hradu ze 13. století. Vinotéka je v překrásných historických prostorách zámku a pojí se s historií města Kroměříž. Pronájem celého sklepa s kapacitou 150 osob činí, **1 000 Kč/hodinu**<sup>5</sup>. Průměrná cena stáčených vín se pohybuje kolem 70 Kč/litr. Jelikož je kapacita sklepa nedostatečná, zjistil by se skutečný zájem o akci. Při předpokladu velkého zájmu a nutnosti uspořádání 2 večerů, jeden z nich by byl pro výrobní úsek a jeden pro THP a režijní pracovníky. Společnost by dohromady za obě setkání uhradila 125 litrů vína. V případě přečerpání tohoto limitu by další konzumace šla na účet každého zaměstnance. Pokud by se sklípek pronajal dvakrát na 5 hodin a počítala se výše uvedená spotřeba vína, celkové náklady na akci by činily **18 750 Kč**. (Arcibiskupské víno, 2016)

- **Cvičení jógy v areálu firmy**

Cvičení jógy pomáhá zmírnit bolesti z fyzicky namáhavé práce, tak i sedavého zaměstnání, uklidňuje od stresu a přispívá k mentální vyrovnanosti (Žijme jógou, 2016). Jóga je tedy pro zaměstnance Plastičky více než vhodná. Je nutné brát v potaz zaměstnance s postižením a pro tyto účely bylo vybráno **Samadhi joga studio** z Kroměříže.

---

<sup>5</sup> Cena zjištěna k 20. 4. 2016

Studio poskytuje služby odborně vyškolených cvičitelek a i při skupinových cvičeních garantuje individuální přístup a úpravu technik podle potřeb klienta. Cvičitelka by přicházela do prostor Plasty, kde by se uskutečňovala cvičení, která by probíhala jednou týdně. Probíhaly by dvě hodiny po sobě, tak aby se mohly lekce zúčastnit jak pracovníci ranní, tak odpolední směny. V případě velkého zájmu by cvičení probíhaly častěji, jelikož kapacita lekce je omezena.

Za rok se předpokládá zhruba 100 lekcí. Orientační cena pro 15-20 zaměstnanců, uvedená na stránkách společnosti, je okolo 900 Kč/lekcí. Celkové náklady by činily cca **90 000 Kč/rok**. (Samadhi Joga studio, 2016)

- **Festival zdraví**

Další společenskou akcí by byl tzv. „Festival zdraví“. Festival by se uskutečnil v areálu firmy, kde by probíhalo několik přednášek o zdravém stylu života. A to jak z oblasti stravování, pohybu, tak i duševního zdraví. Aby se akce stala zajímavější pro zaměstnance, probíhala by zde charitativní sbírka. Jelikož společnost nesponzoruje pravidelně žádnou organizaci, uskutečnilo by se hlasování např. v jídelně nebo u vstupu do areálu na vrátnici, alespoň měsíc nebo dva před konáním akce. Zaměstnanci by tak sami mohli rozhodnout, zda výtěžek půjde např. na útulek, onkologické centrum či zdravotně hendikepované. Hlasování také zajistí lepší informovanost o festivalu. Hlavní myšlenkou festivalu také je, že zaměstnanci přinesou jídlo, které se zde bude prodávat. Pracovníci by tak mohli být motivováni se akce zúčastnit, jelikož výtěžek půjde na charitu.

Náklady na akci budou jen na odborné přednášky. Co se týče informací o pohybu a duševním zdraví je možné využít služby Samadhi joga studia a orientační cena se pohybuje kolem 200 Kč/hodinu. Oblasti stravování by se ujali výživoví poradci z centra NATUR HOUSE, kteří nabízejí konzultace a poradenství zdarma. Celkové náklady se tudíž odhadují na cca **600 Kč**.

#### **4.4 Zlepšení kvality stravování**

Velmi častým a diskutovaným problémem je strava v závodní jídelně. Zaměstnanci jsou nespokojeni s kvalitou podávané stravy a mnozí by preferovali možnost stravenek. Tento problém by se dal zlepšit zapojením jídelny do **programu Burea Veritas**, který pomáhá, především školním jídelnám, **zkvalitňovat přípravu pokrmů**. Program nabízí know-how pro zvýšení kvality. Zapojené jídelny plní předem stanovená kritéria

a mezinárodní certifikační společnost kontroluje jejich plnění. Strávníci tak mohou mít jistotu kvalitních jídel, v maximální možné míře z lokálních potravin a sezónních surovin.

Zapojení do programu komplexně řeší stravování. Nejen zlepšuje kvalitu, ale i zvyšuje angažovanost pracovníků jídelny (možnost prohlubování kvalifikace pracovníků). Jídelny jsou kontrolovány a prověřovány nezávislým auditem, prováděným mezinárodní certifikační společností Bureau Veritas. Osvědčení je možné získat na třech úrovních: zlatá, stříbrná či bronzová a každá úroveň obsahuje specifická kritéria kvality jídla a místa jeho původu. Momentálně je program využíván školními jídelnami, ovšem společnost se nebrání certifikaci i dalším poskytovatelům hromadného stravování např. v podnicích, nemocnicích, domovech seniorů a na úřadech. (Bureau Veritas, 2016)

Níže jsou uvedena kritéria pro získání certifikace na **bronzové úrovni** jak vhodný příklad:

- Nabízená jídla neobsahují žádné nežádoucí přísady a minimalizuje se používání polotovarů.
- Alespoň 75 % všech pokrmů je vyrobeno z čerstvých, nezpracovaných surovin či potravin.
- Čerstvé potraviny nakupuje jídelna od pěstitelů či výrobců s provozovnou ve vlastním nebo sousedním kraji (pokud jsou dostupné).
- Pokrmy odrážejí sezónnost a všechny sezónní suroviny jsou v jídelníčku jasně označeny.
- V jídelně jsou k dispozici informace o původu potravin, použitých k přípravě pokrmů.
- Pracovníci jídelny se zapojují do vzdělávacích a osvětových akcí a jsou alespoň jednou ročně vzděláváni v oblasti zdravé výživy a vaření.
- Strávníci mají přístup k pitné vodě dle potřeby po celou dobu pobytu v areálu.
- Doslazované nápoje jsou bez výjimky nahrazeny nápoji neslazenými.
- Jídelna neumožňuje prodej polotovarů a nápojů s vysokým obsahem tuků, soli a cukrů.

U dalších úrovní jsou přísnější požadavky na suroviny z ekologického zemědělství (bioprodukty), nabídku vegetariánských a bezmléčných pokrmů, původ kuřecího masa, vajec a ryb a upřednostnění vyššího zastoupení zeleniny oproti zastoupení masa. Jak



bylo výše zmíněno, organizace poskytuje know-how ve formě efektivních doporučení a jaké kroky provést k dodržení kritérií. (Skutečně zdravá jídelna, 2016)

Pokud jídelna splňuje kritéria zvolené úrovně, objedná si osvědčení s popisem jídelny a po kontrolní návštěvě inspektora (a možných dodatečných úpravách a změnách), je vystaveno osvědčení „Skutečně zdravé jídelny“. Toto osvědčení se vydává na dobu 12 měsíců. Po uplynutí této doby je provedeno nové kontrolní hodnocení inspektorem a osvědčení je prodlouženo.

Certifikační společnost Bureau Veritas Czech Republic, spol. s.r.o. si účtuje **4 900 Kč** za kontrolní návštěvu inspektora a za každoroční kontrolní ověření **500 Kč**. Náklady na získání a udržení certifikátu nejsou vysoké, ovšem je zde nutné započítat náklady na hledání nového dodavatele a případné dražší suroviny. Po podrobnějších propočtech bude muset zaměstnavatel zvážit nutnost zvýšení ceny jídel. Toto zvýšení by mělo být doprovázeno informační kampaní pro zaměstnance, aby se předešlo nespokojenosti.

#### **4.5 Poukaz pro výrobní úsek na zdravotní masáž**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že práce výrobního úseku je namáhavější. Což je pravděpodobně i důvod rozdílné spokojenosti v porovnání s dalšími dvěma úseky. Z těchto důvodů by se pracovníkům výroby mělo dostat více péče v podobě zdravotní masáže. Masáž je vhodným nástrojem pro relaxaci a zároveň pomůže uvolnit tělo od namáhavé práce.

Jako vhodná společnost pro poskytnutí masáží byla vybrána Fyzioterapie Židlíková s.r.o., která sídlí pouhých 1,5 kilometrů od areálu Plasty a.s. Společnost nabízí individuální ošetření fyzioterapeutem ve formě několika procedur. Jako nejvhodnější byla zvolena masáž celé páteře s možným baňkováním, která trvá 30 minut a stojí **230 Kč**. V případě zakoupení permanentky na 11 vstupů cena činí 2 300 Kč a lze předpokládat zlepšení podmínek v případě velké skupiny, kterou 154 pracovníků bezesporu je. Tento benefit je vhodné zaměstnancům výroby poskytnout alespoň dvakrát ročně. (Fyzioterapie Židlíková, 2016)

Kalkulace nákladů na poskytnutí masáží 154 pracovníkům, dvakrát ročně činí **64 400 Kč**. Přičemž pro zaměstnavatele se jedná o nedaňový náklad a u zaměstnance jde o osvobozený příjem, v případě, že se nejedná o nepeněžní plnění.

## 4.6 Výdejník na chlazenou a horkou vodu

V dotazníkovém šetření byla několikrát zmíněna prosba na poskytnutí chlazené vody, především v letních měsících. Pro tyto účely je nejlepším řešením zakoupení výdejníku vody s připojením na vodovodní řád, který vodu filtruje, chladí i ohřívá. Pro tento účel je možné zakoupit základní model filtračního zařízení Oasis POU, který je jednoduchý na obsluhu, údržbu a díky robustnímu provedení se vyznačuje dlouhou životností. Zařízení je připojeno k vodovodnímu systému a umožňuje čerpat vodu studenou (4-10 °C) i horkou (85-90 °C) a zároveň odstraňuje nežádoucí chemikálie, pachy a pachut'. Pořizovací cena činí 10 877,90 Kč s DPH<sup>6</sup>. (CWS Shop, 2016)

Pro filtrační zařízení je nutno nalézt vhodné místo, tak aby bylo přístupné všem zaměstnancům a zároveň jich společnost vlastnila dostatek. Proto se doporučuje nákup 5 zařízení. Celková náklady tudíž činí **54 398,50 Kč**.

---

<sup>6</sup> Cena zjištěna k 1. 5. 2016



Obr. 61 Filtrační zařízení Oasis POU

Zdroj: CWS Shop.cz

#### **4.7 Shrnutí všech návrhů a jejich kalkulace**

Výše zmíněné návrhy přispějí zlepšit úzká místa ve spokojenosti zaměstnanců. Především oblast komunikace, vztahy a atmosféra na pracovišti by měly v budoucnu zaznamenat markantní zlepšení. Čemuž také přispěje získávání častější zpětné vazby, zaměstnanci budou informováni o aktuálním systému benefitů a možnostech čerpání. Ke zlepšení vztahů přispěje akce ve vinném sklípku, cvičení jógy či společná účast na festivalu o zdraví. Následuje tabulka propočtu všech nákladů na výše zmíněné návrhy.

Tab. 2 Souhrn všech nákladů

Návrh	Celkové náklady v Kč
Kurz komunikačních dovedností	94 200
Zpětná vazba a informovanost o benefitech	-
Informovanost o přínosech benefitů	-
Večer ve vinném sklípku	18 750
Cvičení jógy	90 000/rok
Festival zdraví	600
Zkvalitnění stravování	5 400
Zdravotní masáže pro výrobní úsek	64 400/rok
Výdejník na chlazenou a horkou vodu	54 398,50
<b>Celkem</b>	<b>327 748,50</b>

Zdroj: Vlastní práce

Kurz komunikačních dovedností je plánován pro 3 pracovníky skrz všechny pracovní úseky. Díky certifikaci interního pracovníka bude mít společnost možnost školit všechny zaměstnance nejen na vedoucích pozicích.

Otázka nedostatečného finančního ohodnocení a stagnace platů bývá velmi ošemetným problémem mnoha firem, čemuž pomůže informační kampaň o přínosech zaměstnaneckých benefitů. Další nejdiskutovanější problém ve firmě – kvalita stravy v závodní jídelně, byl vyřešen certifikací pro jídelny. Což by mělo zvýšit kvalitu stravy a informovanost o původu potravin.

Dotazníkové šetření poukázalo na rozdíly mezi výrobním a ostatními dvěma úseky, což je pravděpodobně způsobeno typem pracovních úkonů. Proto by pracovníci výroby měli mít nárok na zdravotní masáže dvakrát za rok. Posledním návrhem je požadavek z dotazníkového šetření a to chlazená voda v letních měsících. Proto se doporučuje zakoupení 5 výdejníků na teplou a studenou vodu.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat aktuální systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Plastika a.s. a na základě analýzy, prostřednictvím dotazníkového šetření, navrhnout možná zlepšení, která by měla vést k vyšší pracovní motivaci a spokojenosti zaměstnanců.

Nejprve byly zjištěny veškeré informace o stávajícím motivačním systému a na jeho základě byl vytvořen dotazník, který zjišťoval celkovou spokojenost i faktory na ni působící. Dále co zaměstnance motivuje k výkonu, jaká je důležitost jednotlivých benefitů, odezva na jejich dotazy a série otázek týkající se pracovních podmínek (stresovost práce, atmosféra na pracovišti, bezpečnost při práci, spokojenost s kvalitou stravy v jídelně, atd.). Dotazníky byly distribuovány v papírové formě ve spolupráci s personálním oddělením. Z průzkumu bylo vyhodnoceno 176 validních respondentů z celkového počtu 333 zaměstnanců.

V současnosti se společnost snaží nabídnout svým zaměstnancům bohatý a atraktivní systém výhod, kopírující trendy pro udržení co nejvyšší motivovanosti. Z uskutečněného průzkumu vyplynulo, že zaměstnance nejvíce motivuje k práci **finanční ohodnocení** a nejdůležitějšími benefity je **týden dovolené navíc**, měsíční bonus a příspěvek na penzijní připojištění. Celková spokojenost ve společnosti je hodnocena aritmetickým průměrem téměř 7 (z 10), což se dá hodnotit jako vysoká.

Naopak problémovými oblastmi bylo nedostatek pořádaných společenských akcí k utužení kolektivu, kvalita stravy v jídelně, naslouchání jejich názoru, odezva na dotazy a pocit nedostatečného ocenění. Z otevřených otázek ještě přibyla stagnace platu, špatné vztahy mezi pracovníky, s čímž je spojena špatná atmosféra. Analýza dotazníků poukázala na rozdíl spokojenosti mezi výrobními a ostatními dvěma úseky, čemuž byly přizpůsobeny některé návrhy.

Doporučení pro společnost v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou zaměřena především na vylepšení komunikace, vztahů a atmosféry na pracovišti. Ke zlepšení stávající situace by měl přispět kurz komunikačních dovedností pro vedoucí pracovníky, získávání častější zpětné vazby od zaměstnanců a pořádání několika společenských akcí (vinný sklípek, cvičení jógy a charitativní akce festival zdraví).

Další problémovou oblastí je pocit nedostatečného finančního ohodnocení. Navyšování finančních odměn se vedení společnosti přirozeně brání z důvodu vysoké nákladovosti, zato pracovníkům je nabízena nadstandardní péče v podobě zaměstnaneckých benefitů. Tato hodnota a celkový přínos bude vyzdvihnuta v informační kampani a měl by přispět ke spokojenosti zaměstnanců v této oblasti.

Druhým nejhůře hodnoceným benefitem, hned po nedostatku pořádaných společenských akcí, je spokojenost s kvalitou stravy v jídelně. Z těchto důvodů se navrhuje registrace a získání osvědčení „Skutečně zdravé jídelny“. Program nabízí know how a doporučení pro zvýšení kvality a řeší stravování komplexně (nákup potravin, příprava i školení pracovníků jídelny).

Pro zlepšení podmínek na pracovišti byl vznesen požadavek na chlazenou vodu, což vede k návrhu na zakoupení 5 výdejníků na teplou a studenou vodu. A poslední návrh se týká zlepšení podmínek pro pracovníky výrobního úseku, ve formě zdravotních masáží dvakrát ročně.

Společnosti si v dnešní době musí uvědomit význam lidských zdrojů jako jeden nejvzácnější kapitál podniku. Této skutečnosti si je Plastika a.s. vědoma, čemuž odpovídá míra celkové spokojenosti zaměstnanců, nízká fluktuace i průměrná délka setrvání v pracovním poměru. Navržené změny by měly přispět ke zvýšení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců ve společnosti.

## Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BANDT, Tobias. *EVA-based Bonus Systems and the Influence on Motivation of Employees in Companies with Branch- or Profit-Centre Structure*. München: GRIN Verlag GmbH, 2011. ISBN 9783656083504.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- Burea Veritas - Nový program pro zkvalitnění stravování. In: *Burea Veritas* [online]. 2016 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: <http://www.bureauveritas.cz/home/news/skutečne-zdrava-jidelna>.
- BURKHOLDER, Nicholas. *On Staffing Advice and Perspectives from HR Leaders*. Hoboken: John Wiley, 2004. ISBN 978-047-1480-938.
- Ceník služeb. In: *Fyzioterapie Židlíková* [online]. 2016 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: <http://www.fyzioterapiezidlikova.cz/cenik-a-objednavky.html>.
- ČERMÁK, Miroslav. *Lesk a bída HR v ČR: práce z domova* [online]. In: 2012 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/lesk-a-bida-hr-v-cr-prace-z-domova/>.
- ČERMÁK, Miroslav. *Používání soukromých telefonů k pracovním účelům a naopak* [online]. In: 2013 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/pouzivani-soukromych-telefonu-k-pracovnim-ucelum-a-naopak/>.
- DESSLER, Gary. *Human resource management*. 13th ed. Boston: Prentice Hall, c2013. 692 s. ISBN 0132668211.
- DUDA, Jiří. *Zaměstnanecké výhody v systému řízení lidských zdrojů*. Disertační
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C.H. Beck, 2012, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- Fishers Least Significant Difference (LSD) test in Prism. *Graph Pad Statistic Guide* [online]. GraphPad Software, Inc, 2015 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: [http://www.graphpad.com/guides/prism/6/statistics/index.htm?stat\\_fishers\\_lsd.htm](http://www.graphpad.com/guides/prism/6/statistics/index.htm?stat_fishers_lsd.htm)
- FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 254 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
- GIFFORD, Julia. *How your office layout can affect productivity*. [online]. 2013 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://blog.deskttime.com/2013/10/14/how-your-office-layout-can-affect-productivity/>
- HALF, Robert. *Salary and Benefits Guide 201-2012* [online]. Robert Half International Inc., 2013, 36 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://www.roberthalf.com/workplace-research/salary-guides>.
- HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 174 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4724-508.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1629-6.
- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- Inflace, spotřebitelské ceny. In: *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny).
- Informační systém o průměrném výdělku. In: *ISPV* [online]. 2015 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>.
- Jak získat hodnocení Skutečně zdravá jídelna. In: *Skutečně Zdravá Jídelna* [online]. 2016 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: [http://www.skuteczdravajidelna.cz/user\\_uploads/Kriteria/Skutečne%20zdrava%20jidelna\\_Jak%20naplnit%20kriteria.pdf](http://www.skuteczdravajidelna.cz/user_uploads/Kriteria/Skutečne%20zdrava%20jidelna_Jak%20naplnit%20kriteria.pdf).



- JANUŠ, Jan. *Soukromé volání pracovním telefonem? Nezapomeňte na smlouvy a na daně!* [online]. In: 2014 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-59749620-soukrome-volani-pracovnim-telefonem-nezapomente-na-smlouvy-a-na-dane>.
- Jóga Kroměříž. In: *Samadhi joga studio* [online]. 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.jogakromeriz.cz/rozvrh/>.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*, 2003. Brno: CERM, 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUČEROVÁ, Dagmar. Daňová uznatelnost stravenek. In: *Podnikatel.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/danova-uznatelnost-elektronickych-stravenek/>
- MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony 2016: úplná znění platná k 1.1.2016*. Praha: Grada, 2016, 288 s. ISBN: 978-80-271-0022-4.
- MATEJUN, Marek A Slawomira DĘBSKA. *Non-Economic Incentives to Motivate Employees – Lodz Branch of Norauto Polska Ltd*. Krakow: AGH University of Science and Technology Press, 2010, 91-112 s. Dostupný z: <http://kuc.cz/07mgbd>
- Motivujte své zaměstnance vlastními akciemi. In: *Penize.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/15827-motivujte-sve-zamestnance-treba-vlastnimi-akciemi>.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování 15 th ed*. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- Oasis POU aquabar AQUARIUS H&C - výdejník vody s připojením na vodovodní řád. In: *CWS Shop* [online]. 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://cwshop.cz/vydejniky-vody-na-vodovodni-rad/267-pou-aquabar-aquarius-vydejnik-vody-s-pripojenim-na-vodovodni-rad.html>.

- PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance : podle právního stavu účinného pro rok 2008*. Praha: Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-701-0.
- Penzijní spoření – oblíbený zaměstnanecký benefit výhodný i pro zaměstnavatele. In: *CFOworld* [online]. 2013 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/financni-sluzby/penzijni-sporeni-oblibeny-zamestnanecky-benefit-vyhodny-i-pro-zamestnavatele-2158>.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- Plastika a.s. - volná pracovní místa. In: *Kurzy.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://prace.kurzy.cz/urad-prace/volna-mista/plastika-as-27448550-firma/>.
- Plastika a.s. [online]. 2015a [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.plastika.cz/profil.htm>.
- Plastika a.s. *Mzdový předpis*. Organizační směrnice č. 01/05/SC – Mzdový předpis. Plastika.a.s., 2014, 9 s. [cit. 2016-02-29].
- Plastika a.s. *Řízení lidských zdrojů*. Organizační směrnice č. 07/02/SC – Řízení lidských zdrojů. Plastika.a.s., 2015c, 21 s. [cit. 2016-02-29].
- Postup, jak získat osvědčení Skutečně zdravá jídelna. In: *Skutečně Zdravá Jídelna* [online]. 2016 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: <http://www.skutecezdravajidelna.cz/postup>.
- Pronájem sklepů. In: *Arcibiskupské víno* [online]. 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.arcibiskupskevino.cz/moravska-zemska-2/>.
- Případová studie RPC Promens Zlín. In: *Franklin Covey* [online]. 2015 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.franklincovey.cz/vysledky/pripadove-studie/pripadova-studie-rpc-promens-zlin/>.
- ROBBINS, Stephen P a Tim JUDGE. *Organizational behavior*. 15th ed. Boston: Pearson, c2013. ISBN 0132834871.
- RODRIGUES, Ricardo, Teresa OLIVEIRA a Kerstin ALFES. *Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both?* Journal of Vocational Beha-

- vior. 2015, 91. ročník, 23-34. DOI: 10.1016/j.jvb.2015.09.005. ISSN 00018791. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879115001037>.
- SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005. ISBN 80-7041-187-2.
- SHABAN, Fauziyya. Effect of the application of motivation theoris on employee performance. Kumasi: Kwame Nkrumah University of science and technology, 2013, 126s.
- SINECKÝ, Filip. Příspěvek zaměstnancům na dovolenou či rekreaci. In: *Portál. POHODA* [online]. 2015 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevek-zamestnancum-na-dovolenou-ci-rekreaci/>.
- SLÁDEK, Václav. Jak pracovat s pracovní dobou. In: *Mzdová Praxe* [online]. 2008 [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d4259v6210-jak-pracovat-s-pracovni-dobou/?search\\_query=](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d4259v6210-jak-pracovat-s-pracovni-dobou/?search_query=).
- SLÁDEK, Václav. Pružná pracovní doba. In: *Mzdovapraxe.cz* [online]. 2007 [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2472v3238-pruzna-pracovni-doba/?search\\_query=](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2472v3238-pruzna-pracovni-doba/?search_query=).
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*, Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2001. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- ŠUBRT, Bořivoj. Zaměstnanecké výhody z pracovněprávního pohledu. In: *Mzdovapraxe.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2374v3131-zamestnanecke-vyhody-z-pracovnepravniho-pohledu/>.
- TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad*. 1. vyd. Praha: Taxus International, 2010, 192 s. ISBN 858-6-11-22030-6.
- TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

- TORRINGTON, Derek. *Human resource management*. 9th ed. Harlow, England: Pearson, 2014. Always learning (Pearson). ISBN 978-0-273-78664-1.
- Třináctý plat. In: *Platy.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/analyzy/trinacty-plat-dostalo-v-tomto-roce-16-lidi/50027>.
- Výroční zpráva Plastika a.s.* 2014 ve sbírce listin obchodního rejstříku Krajského soudu v Brně. Plastika a.s., 2015b [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=428585>.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.
- WILLIAM, Akah. *Employee Motivation and Performance*. Mikkeli: Mikkeli University of Applied Sciences, 2010, 72 s.
- Zdravotní účinky jógy. In: *Žijme jógou* [online]. 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.zijme-jogou.cz/jogabody/>.

## Seznam obrázků

Obr. 1	Maslowova pyramida potřeb	15
Obr. 2	Rozšířený model třistašedesátistupňového hodnocení pracovníků	25
Obr. 3	Logo společnosti	43
Obr. 4	Vývoj tržeb společnosti podle jednotlivých průmyslových segmentů	45
Obr. 5	Zaměstnanecká struktura podle pohlaví a zdravotní způsobilosti	46
Obr. 6	Výrobky automobilového průmyslu	49
Obr. 7	Výrobky elektroprůmyslu	50
Obr. 8	Průměry celkové spokojenosti podle pracovního zařazení	56
Obr. 9	Průměry kvalifikovanosti podle pracovního zařazení	57
Obr. 10	Průměry dostatečného ocenění	58
Obr. 11	Průměry smysluplnosti práce	58
Obr. 12	Průměry sebeuspokojení z práce	59
Obr. 13	Průměry pocitování zodpovědnosti za vykonanou práci	59
Obr. 14	Průměry naslouchání názoru pracovníků	60
Obr. 15	Průměry dobré atmosféry na pracovišti	61
Obr. 16	Průměry dobrých vztahů s nadřízenými	61
Obr. 17	Průměry dobrých vztahů s kolegy	62
Obr. 18	Průměry rychlého řešení konfliktů	63
Obr. 19	Průměry stresovosti práce	63
Obr. 20	Průměry dostatečnosti bezpečnostních opatření	64
Obr. 21	Průměry spokojenosti s hygienickými podmínkami	65
Obr. 22	Průměry informovanosti o nabízených benefitech	65
Obr. 23	Průměry pocitu motivovanosti	66
Obr. 24	Průměry spravedlivosti odměňování	67

Obr. 25	Průměry spokojenosti se vzdělávacím programem	67
Obr. 26	Průměry zrušení benefitů by zaměstnanci uvažovali o změně zaměstnání	68
Obr. 27	Průměry adekvátnosti ocenění inovačních nápadů	69
Obr. 28	Průměry uvítání každoročního přepočtu mezd vůči inflaci	69
Obr. 29	Průměry spokojenosti s pořádáním společenských akcí	70
Obr. 30	Průměry možnosti firemní školky	71
Obr. 31	Průměry spokojenosti s kvalitou stravy v jídelně	72
Obr. 32	Průměry důležitosti finančních podmínek	72
Obr. 33	Průměry důležitosti jistoty zaměstnání	73
Obr. 34	Průměry důležitosti způsobu vedení	74
Obr. 35	Průměry důležitosti příjemného pracovního kolektivu	74
Obr. 36	Průměry důležitosti adekvátně vybaveného pracoviště	75
Obr. 37	Průměry důležitosti vhodné formy komunikace	75
Obr. 38	Průměry důležitosti dobrého pocitu z pracovního prostředí	76
Obr. 39	Průměry důležitosti zaměstnaneckých benefitů	77
Obr. 40	Průměry důležitosti zpětné vazby od nadřízeného	77
Obr. 41	Absolutní četnosti motivace k lepším výkonům pomocí finančního ohodnocení	78
Obr. 42	Absolutní četnosti motivace k lepším výkonům pomocí zaměstnaneckých benefitů	79
Obr. 43	Absolutní četnosti motivace k lepším výkonům pomocí povýšení/kariérního postupu	79
Obr. 44	Absolutní četnosti motivace k lepším výkonům pomocí kritika vedoucího	80
Obr. 45	Absolutní četnosti motivace k lepším výkonům pomocí veřejného uznání	80
Obr. 46	Průměry důležitosti 5 týdnů dovolené pro zaměstnance	81
Obr. 47	Průměry důležitosti měsíčního bonusu	82
Obr. 48	Průměry důležitosti příspěvků za práci přesčas	82
Obr. 49	Průměry důležitosti příspěvků za práci o víkendech a o svátcích	83
Obr. 50	Průměry důležitosti příspěvků na penzijní připojištění	84

Obr. 51	Průměry důležitosti příspěvků na vedení účtu	84
Obr. 52	Průměry důležitosti možnosti vzdělávání	85
Obr. 53	Průměry důležitosti sick days	85
Obr. 54	Průměry důležitosti odměny při pracovním výročí	86
Obr. 55	Průměry důležitosti příspěvku na plavání	87
Obr. 56	Průměry důležitosti příspěvku na dovolenou	87
Obr. 57	Průměry důležitosti příspěvku na občerstvení	88
Obr. 58	Průměry důkladnosti a přesnosti odpovědí	89
Obr. 59	Průměry rychlosti odpovědí	90
Obr. 60	Průměry ochoty naslouchat	90
Obr. 61	Filtrační zařízení Oasis POU	99

# **Přílohy**



# A Dotazníkové šetření

---

## Spokojenost se zaměstnaneckými benefity

Dobrý den,

Jsem studentkou Vysokého učení technického v Brně a v rámci zpracování diplomové práce se na Vás obracím s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku.

Dotazník je anonymní, výsledky budou použity pro analýzu Vaší spokojenosti ve firmě a pro návrhy na zlepšení stávajícího systému.

Mnohokrát děkuji za Vaši ochotu i čas při vyplňování.

Bc. Magda Rozehnalová

### 1. Pohlaví

☐ žena ☐ muž

### 2. Věk

☐ 18-35 ☐ 36-45 ☐ 46-51 ☐ 52 a více

### 3. Délka pracovního poměru

☐ do 1 roku - 7 let ☐ 8 let - 13 let ☐ 14 let - 20 let ☐ více jak 20 let

### 4. Dosažené vzdělání

☐ základní  
☐ výuční list  
☐ maturita  
☐ vyšší odborná škola (Dis)  
☐ vysokoškolské

### 5. Vaše pracovní zařazení

☐ Výrobní úsek ☐ Technickohospodářský úsek ☐ Režijní úsek

---

☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

--

[illegible]



---

9. Jak jsou pro Vás důležité jednotlivé faktory pro spokojenost v práci (1 nedůležité, 7 velmi důležité)

	1	2	3	4	5	6	7
Finanční podmínky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Způsob vedení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příjemný pracovní kolektiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adekvátně vybavené pracoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vhodná forma komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostředí, ve kterém se cítím dobře	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpětná vazba od nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Co Vás dokáže motivovat k vyššímu výkonu (více možných odpovědí)

- ☐ Finanční ohodnocení
  - ☐ Kritika nadřízeného, vedoucího
  - ☐ Veřejné uznání
  - ☐ Povýšení, kariérní postup
  - ☐ Zaměstnanecké benefity
-

11. Ohodnoťte prosím jak je daný benefit pro Vás důležitý (1 nedůležitý, 7 velmi důležitý)

	1	2	3	4	5	6	7
5 týdnů dovolené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Měsíční bonus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příplatky za práci přesčas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příplatky za práci o víkendu a svátcích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. plat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na vedení účtu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volno při krátké nemoci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměna při pracovním výročí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	7
Příspěvek na plavání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na dovolenou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na občerstvení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Víte, kde se nachází schránka přání a stížností?

☐ ANO ☐ NE

---

13. Co Vám v systému zaměstnaneckých výhod chybí?

14. Ohodnoťte prosím míru Vaší spokojenosti s odezvou na Vaše dotazy ohledně zaměstnaneckých benefitů (1 velmi nespokojen/a, 7 velmi spokojen/a)

	1	2	3	4	5	6	7
Důkladnost a přesnost odpovědi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost odpovědi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ochota naslouchat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Popište prosím, jakým způsobem bychom pro Vás mohli vylepšit systém zaměstnaneckých výhod:

16. Prostor pro případné komentáře a připomínky

---

## B Mzda a tarifní stupně

Tab. 3 Mzda a tarifní stupně

Tarifní třída	Tarif Kč / hod. * <sup>7</sup>	Tarif Kč / hod. ** <sup>8</sup>	Měsíční tarif Kč (rozmezí tarifu)
1	55,00 Kč	-	8 300 – 9 000
2	57,00 Kč	50,00 Kč	8 700 – 10 000
3	59,00 Kč	53,00 Kč	9 600 – 11 200
4	62,00 Kč	58,00 Kč	10 800 – 12 400
5	68,00 Kč	64,00 Kč	11 500 – 13 700
6	75,00 Kč	71,00 Kč	12 800 – 15 000
7	83,00 Kč	77,00 Kč	14 200 – 16 500
8	91,00 Kč	83,00 Kč	15 700 – 18 300
9	99,00 Kč	90,00 Kč	17 400 – 20 000
10	110,00 Kč	Xx	19 200 – 22 000
11	Xx	Xx	20 600 – 24 000
12	Xx	Xx	22 700 – 28 600
13	Xx	xx	26 800 – 34 300
14	Xx	xx	32 500 – 40 000
15	Xx	xx	38 300 – 46 000
16	Xx	xx	43 500 – 60 000

Zdroj: Plastika a.s., 2014

---

<sup>7</sup> \*Hodinové tarify pro dělníky mimo výrobní dělníky na plně automatizovaných strojích a sušiče.

<sup>8</sup> \*\* Hodinové tarify pro výrobní dělníky na plně automatizovaných strojích a sušiče.

## C Údaje pro výpočet prémie

Tab. 4 Plnění provozního HV

% plnění plánovaných ukazatelů	120	115	110	105	100	90	80	70	60	50	pod 50
% výše vyplácení prémii	115	110	107	102	100	90	80	70	60	40	0

Zdroj: Plastika a.s., 2014

Tab. 5 Rozdělení prémiových ukazatelů odborných ředitelů

	Provozní HV %	Kvalita (náklady na nekvalitu) %	Individuální úkoly %
Odborní ředitelé	40	20	40

Zdroj: Plastika a.s., 2014

Tab. 6 Rozdělení prémiových ukazatelů THP

	Provozní HV %	Kvalita (náklady na nekvalitu) %	Individuální úkoly %
Odborní ředitelé	30	0	70
Obchod	20	20	60
Výroba (mistři a vedoucí výrobních úseků, provozní technolog a účetní)	10	30	60
Ostatní (oddělení nákupu, prodeje, obalový technik, logistika)	20	30	50
Techničtí pracovníci	20	30	50
Úsek řízení jakosti	20	30	50



Zdroj: Plastika a.s., 2014

Tab. 7 Rozdělení prémiových ukazatelů výrobních dělníků

	Provozní HV %	Kvalita (náklady na nekvalitu) %	Individuální úkoly %
Provoz 002	0	0	100
Provoz 001, 006, 007	0	0	100

Zdroj: Plastika a.s., 2014

Tab. 8 Rozdělení prémiových ukazatelů režijních dělníků

	Provozní HV %	Kvalita (náklady na nekvalitu) %	Individuální úkoly %
Sklady	0	0	100
Údržba	0	0	100
Nástrojárna	20	20	60

Zdroj: Plastika a.s., 2014

## **D Průzkum výše mezd ve společnosti Plastika a.s. v porovnání se mzdami ve Zlínském kraji**

Průzkum mezd ve společnosti Plastika a.s. byl zjištěn jako medián nabízených mezd v pracovních pozicích za poslední dva roky, zveřejněný na pracovním portálu [www.prace.kurzy.cz](http://www.prace.kurzy.cz). A tyto mzdy byly srovnány s průměrnou výší mezd ve Zlínském kraji za rok 2015.

Tab. 9 Srovnání výše mezd ve Zlínském kraji a společnosti Plastika a.s.

<b>Pracovní zařazení</b>	<b>Průměrná výše mezd ve Zlínském kraji (v Kč/měsíc)</b>	<b>Výše mezd v Plastika a.s. (v Kč/měsíc)</b>
Technolog nástrojárny	31 531	25 000
Nástrojář	22 351	24 000
Nástrojář	22 351	18 500
Obsluha CNC elektroerovizních strojů	26 847	22 500
Obsluha CNC strojů – CNC frézky	26 847	22 500
Obsluha CNC elektroerovizních strojů	26 847	22 500
Pracovník měrového střediska	40 901	22 500

Zdroj: ISPV, 2015; kurzycz,2016